

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

**MOTIVACE A SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ
ČESKÉ POŠTY, S. P. V REGIONU SEVERNÍ
MORAVA**

**EMPLOYEE MOTIVATION AND SATISFACTION
AT CZECH POST, S. P. IN NORTH MORAVIA**

Magisterská diplomová práce

Bc. Eliška Lhotská

Vedoucí magisterské diplomové práce: Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.

OLOMOUC 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškeré zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne Podpis

Poděkování

Děkuji Mgr. Vítovi Dočekalovi, Ph.D. za cenné rady a odborné vedení diplomové práce, paní Jitce Klákové, vedoucí týmu odboru alianční partneři na České poště, za pomoc při distribuci dotazníků, zaměstnancům České pošty, za vyplnění dotazníků a rodině za podporu.

Obsah

Úvod.....	6
I. Teoretická část	8
1 Motivace – úvod do problematiky	8
1.1 Význam motivace v oblasti řízení lidských zdrojů.....	8
1.2 Bio-psycho-sociální souvislosti motivace.....	9
1.3 Vymezení pojmů: motiv, motivace, stimul, stimulace.....	11
1.4 Motivační struktura a motivační profil	14
1.5 Zdroje motivace.....	16
1.6 Obecná charakteristika teorií motivace lidského chování	19
2 Motivace pracovní činnosti.....	22
2.1 Vymezení motivace pracovní činnosti	22
2.2 Teorie motivace pracovního jednání.....	23
2.3 Stimulační prostředky jako nástroj ovlivňování pracovní motivace	27
2.4 Zaměstnanecké benefity.....	31
3 Pracovní spokojenost	34
3.1 Vymezení pojmu pracovní spokojenost.....	34
3.2 Teorie pracovní spokojenosti	36
3.3 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost	37
3.3.1 Vnější faktory pracovní spokojenosti.....	38
3.3.2 Vnitřní faktory pracovní spokojenosti.....	43
3.4 Vztah mezi pracovní spokojeností a pracovní motivací	46
II. Praktická část	48
4 Česká pošta	48
4.1 Charakteristika společnosti Česká pošta	48
4.2 Struktura zaměstnanců	49
4.3 Pracovní podmínky a péče o zaměstnance	49
5 Empirický výzkum	55

5.1	<i>Možnosti zkoumání pracovní motivace a pracovní spokojenosti</i>	55
5.2	<i>Metodika výzkumu a technika sběru dat</i>	56
5.3	<i>Cíl</i>	57
5.4	<i>Charakteristika základního souboru</i>	58
5.5	<i>Formulace výchozí hypotézy a pracovních hypotéz</i>	58
5.6	<i>Konstrukce nástrojů pro sběr dat</i>	59
5.7	<i>Kritéria pro potvrzení/vyvrácení hypotéz</i>	60
5.8	<i>Předvýzkum</i>	61
5.9	<i>Sběr dat</i>	61
5.10	<i>Charakteristika výběrového souboru</i>	62
5.11	<i>Analýza dat</i>	63
5.11.1	Finanční ohodnocení	63
5.11.2	Obsah práce	66
5.11.3	Vedoucí pracovník	68
5.11.4	Benefity	70
5.11.5	Hodnocení, zpětná vazba a uznání	71
5.11.6	Spolupracovníci a atmosféra na pracovišti	73
5.11.7	Fyzické podmínky práce	75
5.11.8	Kariérní růst	77
5.11.9	Celková spokojenost	79
5.12	<i>Shrnutí výsledků</i>	80
5.13	<i>Doporučení pro zlepšení spokojenosti zaměstnanců České pošty</i>	83
	Závěr	86
	Anotace	87
	Annotation	88
	Seznam použitých zdrojů	89
	Seznam obrázků, grafů a tabulek	92
	Seznam příloh	94

Úvod

Korábem života zmítají všechny větry a bouře, není-li zatížen nákladem práce.

Stendhal

Člověk v práci stráví až 2000 hodin ročně. Práce je součástí života téměř každého z nás, není se tedy čemu divit, že se pracovní činnosti věnuje celá řada disciplín – od psychologie, sociologie, andragogiky, kulturní antropologie až po právo, ekonomii a spoustu dalších. Jedním z mnoha aspektů pracovní činnosti je motivace a spokojenost a právě na tyto aspekty je zaměřena diplomová práce, kterou právě držíte v rukou.

Téma motivace a spokojenost zaměstnanců České pošty, s. p. (dále jen Česká pošta) jsem si vybrala z toho důvodu, že média často informují o horšících se podmínkách a stížnostech zaměstnanců. Pracovní činnost zaměstnanců se za léta působení České pošty výrazně změnila. Jak uvádí Cerqueirová (2013), prezident Federace výkonných zaměstnanců České pošty Miroslav Prokop upozornil na podmínky zaměstnanců na poště, kteří vedle svých poštovních povinností musejí nabízet i služby takzvaných aliančních partnerů (pojištění, stavební spoření atd.), prodávat noviny či například hasicí přístroje. Právě na tyto povinnosti si zaměstnanci často stěžují, protože pokud nesplní plán, jsou kráceni na pohyblivé složce mzdy. Jak už jsem uvedla, člověk v práci stráví podstatnou část svého života, je tedy důležité, zda je v práci spokojený. Úroveň pracovní spokojenosti má vliv nejen na kvalitu života ale i na fyzické a duševní zdraví člověka.

Cílem diplomové práce je zjistit, zda jsou pracovníci České pošty, konkrétně pracovníci přepážek v regionu Severní Morava, pracovně spokojeni. Diplomová práce je členěna na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část vymezuje stěžejní pojmy z oblasti motivace a spokojenosti. Praktická část je pak zaměřena na konkrétní podmínky na České poště a na výzkum spokojenosti, který probíhal pomocí dotazníkového šetření. Otázky do dotazníku byly tvořeny na základě

teoretických informací o faktorech působících na pracovní spokojenost, které jsou vymezené v teoretické části. V praktické části také popisují, z jakého důvodu jsem se rozhodla zaměřit pouze na výzkum spokojenosti a ne na výzkum motivace. Teoretické podklady o motivaci však považuji za důležitou součást této práce, neboť motivace a spokojenost spolu určitým způsobem souvisí a na oblast motivace a spokojenosti, alespoň z pohledu pracovní činnosti, působí obdobné faktory.

Výstupem této diplomové práce je návrh doporučení, která by zlepšila spokojenost pracovníků přepážek. Tato doporučení vznikla na základě výsledků výzkumu a slovních komentářů k jednotlivým otázkám v dotazníku.

I. Teoretická část

1 Motivace – úvod do problematiky

Cílem první kapitoly je zasadit motivaci do širšího kontextu a vymezit základní pojmy z oblasti motivace. Nejprve si uvedeme jaký význam má motivace v oblasti řízení lidských zdrojů a zaměříme se na bio-psycho-sociální souvislosti motivace. Následně si definujeme pojmy: motiv, motivace, stimul, stimulace a ujasníme si, jaký je rozdíl mezi pojmy motivace a stimulace, které jsou tak často považovány za synonyma. Dále si představíme motivační strukturu a motivační profil jedince, jako základní kategorie rozhodující o skladbě a intenzitě vnitřních hnacích sil. V další podkapitole se budeme věnovat zdrojům motivace, kam řadíme např. potřeby, zájmy či hodnoty a v poslední podkapitole si představíme obecné teorie motivace lidského chování.

1.1 Význam motivace v oblasti řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů“ (Armstrong 2002, s. 27). Řízení lidských zdrojů je nejnovější koncepcí personální práce, která se začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Je nejvýznamnější složkou řízení organizace a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Lidská pracovní síla je považována za hlavní motor činnosti organizace. Nejobecnějším cílem řízení lidských zdrojů je zajistit aby byla organizace výkonná a aby se její výkon stále zlepšoval. Dosáhnout tohoto cíle lze jen využitím a neustálým progresivním vývojem všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů. Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů jsou pak: vytváření souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a počtem

a strukturou pracovníků v organizaci, optimální využívání pracovních sil v organizaci, formování týmů, efektivního stylu vedení a zdravých mezilidských vztahů v organizaci, personální a sociální rozvoj pracovníků organizace, dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace (Koubek 2009). Aby mohly být tyto úkoly naplňovány, v rámci řízení lidských zdrojů hovoříme o šesti klíčových úkolech vedení. Patří sem plánování, nábor a výběr zaměstnanců, organizování, instruktáž a rozvoj, motivace a kontrola. Nezáleží na tom, jestli se jedná o řízení hrstky lidí, nebo o celou organizaci, principy jsou vždy stejné. Lidé chtějí po svých zaměstnavatelích vědět, co se děje, vždy když něco dělají, chtějí mít pocit, že to má reálný smysl. Chtějí, aby jim práce přinášela naplnění. Pokud jsou v těchto ohledech spokojeni, odvádějí lepší výkon. Motivace je na jednu stranu samostatný úkol, je ale žádoucí ji zahrnout do všech ostatních procesů. Dobrá motivace může učinit práci zajímavější jak pro motivovaného tak pro motivujícího. Motivace zvyšuje efektivitu, produktivitu a také zvyšuje pravděpodobnost, že bude dosaženo plánovaných výsledků (Forsyth 2000).

1.2 Bio-psycho-sociální souvislosti motivace

Při vysvětlování problematiky motivace a stimulace je potřeba akceptovat člověka celostně, tedy jeho bio-psycho-sociální podstatu. Podstata člověka je dána propojením a funkčností biologické, psychické a sociální roviny (Krninská 2012).

Biologická rovina

Psychika a duševní činnost člověka je vázána na stavbu a činnost nervové soustavy. Kvalita vývoje psychiky i duševní činnosti je tedy závislá na vývoji mozku v průběhu vývoje jedince. Mezi další biologické faktory ovlivňující psychiku a duševní činnost můžeme zahrnout vliv hormonů, celkový tělesný stav a dědičné a vrozené vlastnosti (Švingalová 1993).

Psychická rovina

Už bylo řečeno, že psychika je vázána na stavbu a činnost nervové soustavy, umožňuje ale i přetváření podmínek v souvislosti s potřebami člověka pomocí invence (tvůrčí myšlenky) a kreativity (uskutečňování tvůrčích myšlenek). Psychika umožňuje vytvářet představy mimo reálné situace, člověk je tak schopen odpoutat se od současnosti a vytvářet představy o budoucnosti a sebemotivovat se prostřednictvím projektování své vlastní budoucnosti (Komárková, Provazník 2004). V psychické rovině se rozlišují pojmy: prožívání, chování, jednání a činnost. **Prožívání** je jednou ze dvou základních dimenzí projevu psychiky, jedná se o vnitřní psychické dění, které je druhým lidem skryté. Jeho obsahem jsou emoce, pocity, myšlenky, smyslové vnímání, intuice, představy a snahy spojené s preferencí určitých hodnot (Švingalová 1993). **Chování** je druhou základní dimenzí projevu psychiky. „*Jedná se o veškeré projevy člověka jakožto společenské bytosti i jakožto biologického organismu, které mohou být pozorovány zvnějšku – druhým člověkem*“ (Komárová, Provazník 2004, s. 21). Rozlišujeme chování molekulární, kam se řadí fyziologické projevy (zívání, červenání, kručení v břiše apod.) nebo jednoduché reflexy (např. mrknutí oka při světelném záblesku) a chování molární, které je představováno smysluplnými celky projevů jedince v delších časových souvislostech, většinou pak s podstatným sociálním významem. Jedná se o chování, které se určitým způsobem vztahuje k druhým lidem (projevy slušného chování, gestikulace apod.). Úmyslné chování vedené vědomým záměrem pak nazýváme **jednání**. Posledním pojmem, který si vysvětlíme v této souvislosti je pojem **činnost**. Činnost člověka je takové dění, jehož je on sám bezprostředním původcem. Rozlišujeme činnost vnitřní, která vzniká a působí uvnitř organismu a činnost vnější, která vzniká rovněž uvnitř organismu, ale působí na vnější okolí (Švingalová 1993).

Sociální rovina

K přeměně člověka z bytosti biologické v bytost společenskou dochází v průběhu socializace. Socializace determinuje lidskou psychiku.

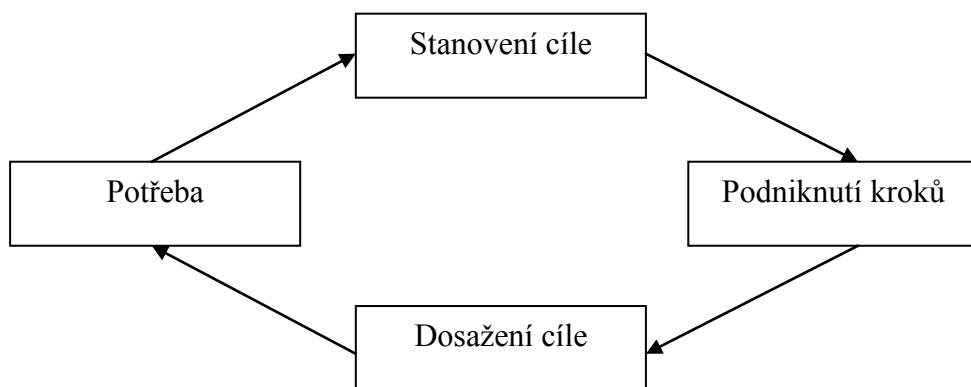
Socializace je psychologický a společenský proces, v němž si člověk pomocí učení osvojuje systém norem, hodnot a poznatků, které mu umožňují začlenit se do určité společnosti a aktivně se podílet na společenském životě. V průběhu socializace člověk získává specificky lidské vzorce vnímání a myšlení a přizpůsobuje se mravům, obyčejům a zákonům společnosti, ve které žije (Krninská 2012). Člověk je společenská bytost a mimo společnost se nemůže realizovat. Rozhodující vliv sociálního a kulturního prostředí na psychiku člověka potvrzují případy dětí, které byly vychovávány zvířaty mimo lidskou společnost. I přes veškerou snahu se nepodařilo nahradit zvířecí instinkty za lidské (Švingalová 1993).

1.3 Vymezení pojmů: motiv, motivace, stimul, stimulace

Motiv, motivace

Pojem **motiv** je odvozen od latinského slova *movere*, to znamená pohybovat, hýbat. Motiv je tedy něco, co nás uvede do pohybu, žene nás dopředu a vede nás k určitému jednání (Adair 2004). Podle Komárkové a Provazníka (2014, s. 24) „*Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku, která člověka – jeho činnost – určitým směrem orientuje (zaměřuje), která ho v daném směru aktivizuje a která vzbuzenou aktivitu udržuje. Motiv tedy představuje psychologickou pohnutku, příčinu či důvod určitého lidského chování či prožívání, dává mu psychologický smysl.*“ Krninská (2012) uvádí, že motivy určují intenzitu, průběh a směr činnosti člověka. K pojmu motiv se pojí pojem cíl. Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého konečného stavu – nasycení, které mívá podobu vnitřního uspokojení. Podle Adaira (2004) naše vůle, která reflektuje naše potřeby a přání a stejně tak naše možnosti nám dává schopnost realizovat činy na základě vědomých důvodů. Právě tímto se odlišujeme od zvířat a také od počítačů a strojů.

Termín **motivace** je jedním z nejpoužívanějších psychologických pojmů v souvislosti s postavením a úlohou člověka ve společnosti, s jeho činností i s jeho osobností. Každé jednání člověka, které je cílevědomé, je současně jednáním motivovaným (Růžička 1992). Pojem motivace má v dnešním společenském uspořádání velkou důležitost, proto bylo studiu motivace v předešlých zhruba sto letech věnováno velké úsilí. Díky tomu došlo k objevu mnoha důležitých výsledků, zároveň to ale vedlo k hromadění neuspořádaných teorií, ve kterých je těžké vyznat se a rozpoznat jak spolu souvisejí. Často si také tyto teorie protirečí a vysvětlují stejné jevy odlišným způsobem. Při studiu motivace je tedy třeba kritického nadhledu a porovnávání informací s jinými věrohodnými zdroji (Galton a kol. 2012). V literatuře se setkáváme s nepřehledným množstvím definic pojmu motivace. Armstrong (2002, s. 160) definuje motivaci následovně: *„Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny – takové, která uspokojuje jejich potřeby.“*



Obrázek č. 1: Proces motivace (Armstrong 2002, s. 160)

Komárková a Provaník (2004, s. 23) uvádějí podrobnější definici: *„Pojmem motivace vyjadřujeme skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé (uvědomované) vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka – jeho činnost (tj. chování, resp. jednání*

i prožívání) – určitým směrem orientují (zaměřují), které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání.“ Galton a kol. (2012, s. 11) k pojmu motivace uvádí: „*Motivací se míní to, co dává důvod k chování či činům, něco co posiluje či podmiňuje čin, určuje jeho druh a intenzitu.*“ Adair (2004) dodává, že vnitřní impulzy neboli motivy, však nevedou sami o sobě k činu. K tomu je potřebná vůle a rozhodnutí započít určitou akci. Naše motivace je zřejmá až ze způsobu našeho chování.

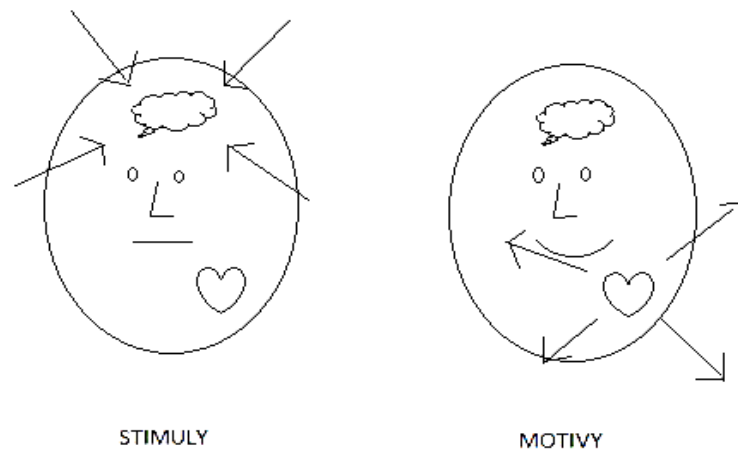
Stimul, stimulace

Pojmy stimul a stimulace jsou pojmům motiv a motivace velice blízké, často jsou používány, jakoby se jednalo o synonyma, je však nutné tyto pojmy odlišovat. **Stimulace** je proces, při kterém dochází k působení na jedince zvnějšku, nejčastěji činností jiného člověka. K ovlivňování člověka dochází i bez vědomého záměru (Komárková, Provazník 2004). Účinek stimulace je závislý na vnitřním prostředí jedince a také na připravenosti přijmout nebo nepřijmout podnět (Bedrnová, Nový a kol. 2002). **Stimul** je pak jakýkoliv podnět, který vyvolá v motivaci člověka nějaké změny. Stimuly bývají rozlišovány do dvou úrovní. První úroveň tvoří impulsy, což jsou vnitřní podněty, které signalizují v těle či mysli jedince nějakou změnu. Druhou úroveň podnětů pak tvoří incentive což jsou vnější podněty, které se vztahují k impulsům a aktivují určitý motiv. Impulsem nebo incentive může být cokoli, ne vždy se ale podnět stane stimulem, o tom rozhoduje motivační struktura konkrétního člověka (Komárková, Provazník 2004).

Stimulace vs. motivace

Plamínek (2010) uvádí, že úloha může být plněna pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů) nebo pod vlivem vnějších podnětů (stimulů). Obojí však může působit současně a navzájem se posilovat. Pokud je ochota něco udělat vyvolaná pomocí stimulů (vnějších podnětů) hovoříme

o **stimulaci**. Pokud k vyvolání ochoty k jednání dojde pomocí již existujícího vnitřního motivu, hovoříme o **motivaci**. Podle Bedrnové, Nového a kol. (2002) je stimulace poměrně jednoduchá, dokud jsou jedinci poskytovány atraktivní hodnoty, které kompenzují nepohodlí při výkonu nějaké činnosti, aktivita jedince probíhá. Pokud ale tyto hodnoty (vnější stimuly) přestaneme poskytovat, pravděpodobně se zastaví i aktivita jedince – to je nevýhoda stimulace. Naopak motivace má velkou výhodu v tom, že pokud se dobře trefíme do motivů jedince, činnost bude probíhat i nadále bez poskytování vnějších podnětů. Člověk tuto činnost vykonává proto, že ho baví nebo proto, že ji osobně považuje za důležitou. Nevýhodou motivace je, že je těžké motivy jedince odhalit, musíme toho hodně vědět jak o člověku samotném, tak o procesu motivace.

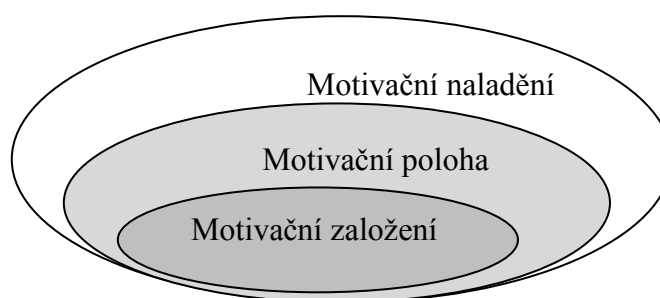


Obrázek č. 2: Rozdíl mezi motivací a stimulací (Plamínek 2010, s. 14)

1.4 Motivační struktura a motivační profil

Podle Plamínka (2010) je **motivační struktura** každého člověka tvořená třemi významnými složkami, které se neustále proměňují a vzájemně ovlivňují. Jedná se o motivační založení, motivační polohu a motivační naladění. **Motivační založení** souvisí s naší osobností, jedná se o vlastnosti, které jsou pravděpodobně vrozené a v průběhu života se téměř nemění. Je základem motivační struktury a tvoří rámce pro další

dvě složky. V našem chování se projevuje většinou tehdy, když se ocitneme v nějaké stresové, zátěžové situaci a musíme řešit věci, se kterými jsme se ještě nesetkali. Druhou složkou je **motivační poloha**, jedná se o naučenou složku, kterou jsme si osvojili v průběhu života v rámci reakcí na každodenní podmínky, ve kterých žijeme. **Motivační naladění**, poslední složka motivační struktury, je proměnlivá a závisí na měnících se podmínkách života. Jedná se o okamžitou reakci na působící podněty.



Obrázek č. 3: Struktura motivačního pole (Plamínek 2010, s. 24)

Růžička (1992) uvádí, že **motivační profil** člověka představuje trvalou nebo dlouhodobou motivační preferenci v rámci celkového profilu osobnosti, projevuje se v zaměření člověka a v individuální skladbě jeho vnitřních hnacích sil. Motivační profil je vyjádřen potřebou společenského kontaktu s druhými lidmi, potřebou bezpečí a je utvářen také sebehodnocením člověka. Každý člověk má určitou představu o ideálním osobním profilu a k tomu stanovené volní aktivity k jeho naplňování. Na tuto oblast má významný vliv morální a výchovné působení společnosti. V motivačním profilu jsou zahrnuty také interpersonální rysy člověka (např. sociální citlivost, nezávislost, schopnost spolupráce), tendence prosadit se v sociálním prostředí, se kterým člověk přichází průběžně do styku (např. v rodině, v pracovní skupině) a celkové temperamentní ladění člověka. Podle Komárkové a Provazníka (2004) se motivační profil člověka postupně utváří a vyvíjí spolu s vývojem osobnosti od nejútlejšího věku. Jeho vývoj je ovlivněn nejrůznějšími faktory od sebeutvářecích aktivit

jedince až po působení vnějšího, zejména sociálního prostředí. Bedrnová, Nový a kol. (2002) uvádí, že motivační profil člověka do jisté míry omezuje a poskytuje mu pouze určitý stupeň volnosti k jednání. V zájmu dosažení určitého cíle je možné tyto hranice překročit, je to ale obtížné a záleží na intenzitě motivace. Podle Komárkové a Provazníka (2004) má poznání motivačního profilu člověka velký význam, umožňuje určitý vhled do nitra člověka, lépe pak porozumíme jeho chování a jednání. Je základním předpokladem pro efektivní stimulování, tedy pro ovlivňování motivace jedince žádoucím směrem.

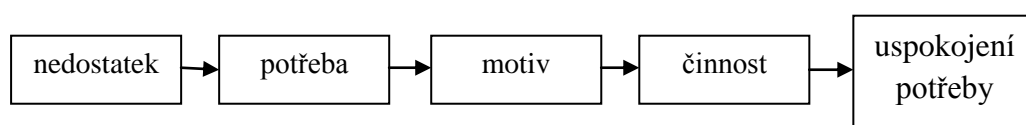
1.5 Zdroje motivace

„Jako zdroje motivace označujeme skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i orientaci (zaměření) lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují stálost (persistenci) těchto tendencí.“ (Komárková, Provazník 2004, s. 27) Zdroje motivace nám odpovídají na otázku, kde se vlastně motivace bere. Jak je možné, že něco člověk dělá rád a s nasazením, do něčeho jiného se mu ale vůbec nechce, nebo že někdo po něčem silně touží a pro jiného tato představa není ani trošku lákavá? Ve velké míře za to **mohou potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály** (Krninská 2012).

Potřeby

Potřeba je z psychologického hlediska chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný pocit nedostatku něčeho, pro daného jedince subjektivně významného. Je základním zdrojem motivace veškeré lidské činnosti (Bedrnová, Nový a kol. 2002). V rovině prožívání se potřeba projevuje jako nelibě pociťovaný stav napětí, který vyvolává tendenci k odstranění onoho napětí, respektive k uspokojení dané potřeby. To ovšem pouze v případě že jedinec nalezne předmět, který uspokojení potřeby umožní. Může se jednat v podstatě o cokoli, to co je pro jednoho člověka důležité se může jinému jevit jako nepodstatné, nebo

dokonce nežádoucí. Potřeby můžeme dělit do dvou skupin. První skupinu tvoří **potřeby biologické, fyziologické, viscerogenní** - jsou spojené s funkcemi a činnostmi lidského těla, jako biologického organismu. Patří k nim potřeba vzduchu, potravy, tekutin apod. Bývají také označovány jako **primární potřeby**. Druhou skupinou jsou **potřeby sociální, společenské, psychogenní** – jsou spojeny s člověkem jako s tvorem sociálním, společenským a kulturním. Patří k nim např. potřeba lásky, sounáležitosti nebo dominance. Tyto potřeby se dají označit jako **potřeby sekundární** (Komárková, Provazník 2004).



Obrázek č. 4: Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti (Komárková, Provazník 2004, s. 28)

Návyky

Návyky jsou opakované, zautomatizované a ustálené způsoby jednání člověka v určitých situacích. Podobné situace, jakoby člověka nutily postupovat již osvojeným a vyzkoušeným způsobem (Bedrnová, Nový a kol. 2002). Cílem výchovy a sebevýchovy bývá vytváření žádoucích návyků (např. udržování pořádku, pravidelná strava). Opakem jsou společensky nežádoucí nebo škodlivé návyky (např. kouření, alkoholismus, chorobné lhaní), které jsou označovány jako zlozvyky (Růžička 1992).

Zájmy

„Zájem je možno charakterizovat jako trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti“ (Růžička 1992, s. 16). Zájmy člověka aktivizují a jsou spojeny se snahou po poznání předmětu zájmu, vyvolávají v člověku činnost. Předmětem zájmu mohou být objekty, jevy, poznatky, činnosti nebo jiné osoby (Krninská 2012). Zájmy podstatným způsobem přispívají k charakteristice osobnosti a obohacují prožívání

člověka. Převažující zaměření činnosti obvykle souvisí s celkovým společenským hodnocením člověka i s jeho pojetím smyslu života. U nevyrovnaných lidí nemusí být hlavní zájem vytvořen. Absence zájmů je nepříznivým znakem osobnosti člověka. Předpokladem všestranného rozvoje osobnosti člověka je rozvíjení a upevňování hlubokých zájmů (Růžička 1992).

Hodnoty

Člověk se v průběhu života neustále setkává s novými skutečnostmi, věcmi a jevy, kterým v rámci poznávání přisuzuje určitý význam nebo hodnotu. Kritériem hodnocení může být osobní prospěch, nebo prospěch širších sociálních skupin (rodina, spolupracovníci apod.). Některá hodnocení však přejímá již hotová od svého sociálního prostředí (Bedrnová, Nový a kol. 2002). Všechna hodnocení pak u každého jedince tvoří určitou hierarchii hodnot, která ovlivňuje jak prožívání, tak i jednání člověka a je také významným zdrojem motivace veškeré lidské činnosti. Hodnotová orientace prochází v průběhu vývoje jedince různými proměnami v závislosti na mnoha skutečnostech (výchova, sociální prostředí, zdravotní stav apod.), nejčastěji se však můžeme setkat s následujícími hodnotami: zdraví, rodina, děti, láska, přátelství, vzdělání, práce, pravda, svoboda, úspěch, společenské postavení apod. (Komárková, Provazník 2004).

Ideály

Ideál můžeme charakterizovat jako určitou myšlenkovou představu, která je pozitivně hodnocená a představuje jakýsi ideální cíl snažení (Komárková, Provazník 2004). Ideály jsou tvořeny především pod vlivem společenského hodnocení, často považujeme za ideální to, co společnost za ideální označí. Ideály slouží člověku jako vodítko pro jeho jednání. Můžou se týkat osobního profilu (např. štíhlost, vysokoškolské vzdělání) nebo životních cílů (vlastnit dům, auto, mít krásnou ženu apod.) (Růžička 1992).

1.6 Obecná charakteristika teorií motivace lidského chování

Motivace má nejednoznačnou a členitou strukturu, interindividuálně je velmi variabilní a je obtížně přístupná zkoumání. S ohledem na tyto skutečnosti vznikla celá řada teorií motivace, které vysvětlují vnitřní hnací síly člověka rozdílným způsobem a z různých hledisek (Růžička 1992).

Existují různá členění teorií motivace. Armstrong (2002) jmenuje nejvlivnější teorie:

Teorie zaměřené na obsah – tvrdí, že motivace je v podstatě podnikání kroků, které vedou k uspokojení potřeb a identifikují hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Můžeme sem zařadit Maslowovu hierarchii potřeb a Herzbergův dvoufaktorový model.

Teorie instrumentality – jsou založené na představě, že odměny nebo tresty jsou prostředkem k zabezpečení toho, aby se lidé chovali tak, jak požadujeme (např. Taylorův přístup a Teorie cukru a biče).

Teorie zaměřené na proces – zaměřují se na psychologické procesy ovlivňující motivaci. Patří sem Vroomova expektační teorie, Lathamemova a Lockova teorie cíle a Adamsova teorie spravedlnosti.

V dalším členění obecných teorií motivace lidského chování např. podle Bedrnové, Nového a kol., Komárkové a Provazníka nebo Růžičky nalezneme následující modely:

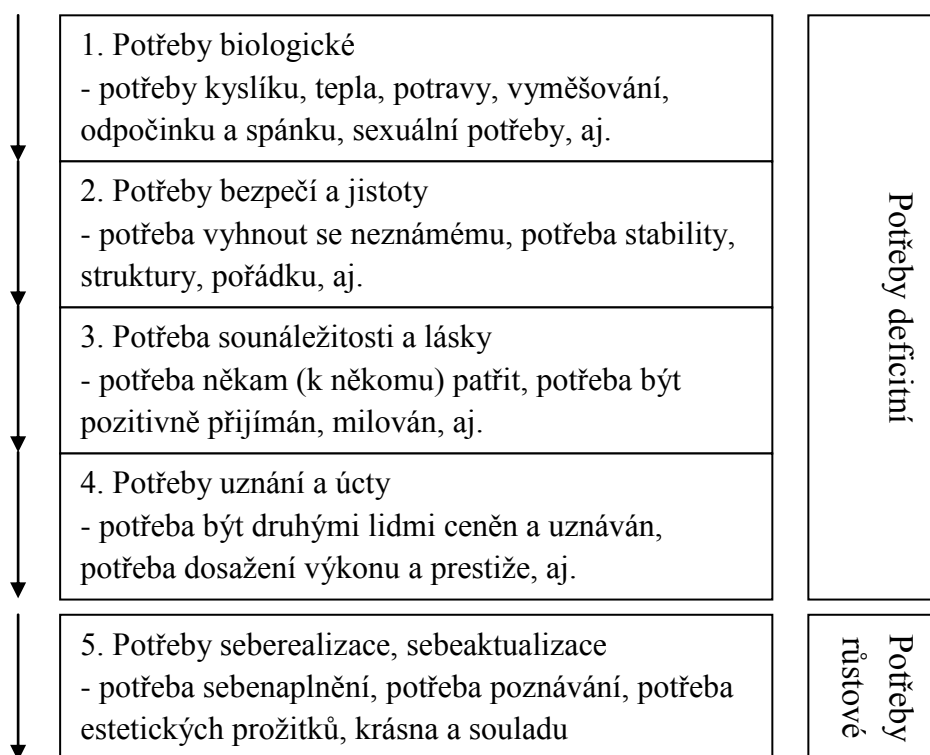
Homeostatický model motivace – jedná se v podstatě o biologický model, vychází z předpokladu, že pokud jsou narušeny optimální podmínky fungování organismu, vznikají biologické pochody včetně chování, které směřují k obnovení porušené rovnováhy. Tuto teorii formuloval americký fyziolog Cannon již v roce 1915 (Komárková, Provazník 2004).

Hédonistický model motivace – hédonismus je filozofický směr, který vznikl v antice a jeho základem je předpoklad, že veškerá lidská činnost směřuje k dosažení slasti. Zdůrazňuje význam emocí, přičemž zažívání příjemných emocí je hlavním motivem člověka (Růžička 1992).

Aktivační, pobídkový model motivace – motivace je v tomto modelu chápána jako tendence dosáhnout určitého cíle, je zde zdůrazňována rozhodující úloha vnějších či vnitřních činitelů, které mají pobídkovou funkci a usměrňují aktivitu jedince. Představitelem této teorie je Stellar (Bedrnová, Nový a kol. 2002).

Kognitivní, poznávací modely motivace – základním východiskem kognitivních modelů motivace je skutečnost, že procesy poznávání mají motivační účinky. S poznáváním souvisí připravenost člověka k jednání. Nejvýznamnějším představitelem této teorie je Festinger (Růžička 1992).

Humanistické koncepty motivace – za nejvýznamnějšího představitele humanistického konceptu motivace je považován klinický psycholog Abraham Maslow. Maslow sestavil hierarchickou strukturu potřeb, kterou je možné chápat jako obecný model, jehož naplňování nabývá nejrůznějších podob (Komárková, Provazník 2004).



Obrázek č. 5: Hierarchická struktura potřeb podle Abrahama Maslowa (Komárková, Provazník 1996, s.100)

Podle Maslowa existuje nejméně pět potřeb, které můžeme nazývat základní potřeby. Jsou to potřeby biologické, potřeba bezpečí, lásky, úcty, a potřeba seberealizace. Jsme motivováni touhou dosáhnout podmínek, za nichž jsou tyto základní potřeby naplňovány. Tyto potřeby jsou propojené a jsou uspořádány v hierarchii dominance. Méně dominantní potřeby mohou být uspokojovány až po uspokojení dominantnějších potřeb (Maslow 1943).

Některé další přístupy k motivaci lidského chování – jedním z dalších přístupů je Freudova psychoanalytická teorie, která je současně konceptem motivace lidského chování. Strukturu osobnosti dělí na 3 části – Id, Ego a Superego. Základní složka osobnosti Id vede k získání slasti, je vedená pudy. Superego (poslední vrstva osobnosti) reprezentuje ideál, vyhovující požadavkům, které jsou na člověka kladeny. Prostřední vrstva osobnosti Ego, pak plní roli zprostředkovatele a reguluje tendence Id, které vedou k dosažení slasti v závislosti na požadavky obsažené v Superegu (Růžička 1992). V protikladu Freudovy teorie stojí Schachterova motivační teorie sounáležitosti, která zdůrazňuje význam sociálních aspektů motivace lidského chování. Teorie předpokládá, že člověk má tendenci sblížovat se s lidmi, které mají podobné názory nebo podobný životní osud. Toto prostředí pak vytváří příležitost pro uspokojování významných potřeb bezpečí a jistoty (Komárková, Provazník 2004).

V první podkapitole jsme si vymezili základní pojmy z oblasti motivace. Následně jsme motivaci zařadili do kontextu řízení lidských zdrojů a uvedli jsme si bio-psycho-sociální souvislosti motivace. Dále jsme definovali pojmy: motiv, motivace, stimul, stimulace a zabývali jsme se motivační strukturou a motivačním profilem jedince. V podkapitole s názvem zdroje motivace jsme si odpověděli na otázku, kde se vlastně motivace bere a nakonec jsme se seznámili s obecnými teoriemi motivace lidského chování.

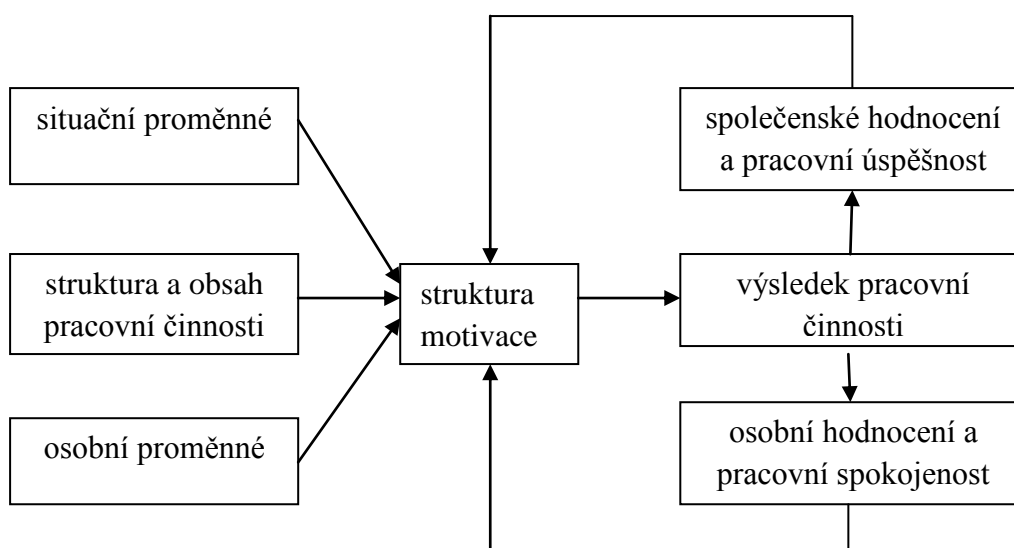
2 Motivace pracovní činnosti

Ve druhé kapitole se budeme věnovat specifické motivaci a tou je motivace pracovní činnosti. Představíme si teorie motivace pracovního jednání, následně se zaměříme na stimulační prostředky, které působí jako nástroj pro ovlivňování pracovní motivace a v závěru kapitoly se budeme věnovat benefitům, kterými se zaměstnavatelé snaží stimulovat své zaměstnance k lepšímu výkonu.

2.1 Vymezení motivace pracovní činnosti

V naší kultuře je obvyklé, že dospělí lidé pracují. Pracovní role je jednou ze sociálních rolí, které člověk zpravidla přijímá. Pracovní činnost, je tak jako téměř každá jiná činnost člověka, činností motivovanou (Komárková, Provazník 2004). Motivaci pracovní činnosti tvoří psychické stavy, které člověka vedou k tomu, že přijímá práci jako společensky závaznou skutečnost a snaží se ji přiměřeně zvládnout (Krninská 2012). Odkud motivace k práci pramení? Jak už bylo řečeno, v moderních průmyslových společnostech je práce téměř samozřejmostí a na samozřejmosti se většinou neptáme. Pokusíme se alespoň naznačit odpověď na otázku: Proč člověk vlastně pracuje? Prvním motivem, který nás může napadnout, jsou peníze. Aby člověk přežil, potřebuje peníze, které se dají získat zpravidla prací. Peníze ale nejsou jediným motivem k práci. V psychologii bývají rozlišovány dva typy motivace k práci: **motivace intrinsická**, která souvisí s prací samotnou a **motivace extrinsická** která leží mimo práci. **Motivy intrinsické** jsou takové motivy, které jsou uspokojovány prací samotnou, mezi nejvýznamnější řadíme např. potřebu činnosti, potřebu kontaktu s druhými lidmi, potřebu výkonu a radosti z úspěchu, touhu po moci nebo potřebu smyslu života a seberealizaci. **Extrinsické motivy** jsou pak uspokojovány důsledky či okolnostmi práce. Můžeme sem zařadit potřebu peněz, potřebu jistoty, která s potřebou peněz souvisí, dále potřebu potvrzení vlastní důležitosti nebo potřebu sexuality,

jelikož pro mnohé je zaměstnání místo, kde potkávají příslušníky druhého pohlaví a navazují s nimi kontakty (Komárková, Provazník 2004). Růžička (1992) dodává, že motivace pracovního jednání se výrazně odráží ve výkonnosti člověka. Lidé s příznivější motivací podávají při stejné pracovní způsobilosti daleko větší výkon, než lidé s motivací nepříznivou. To ukazuje následující schéma – na strukturu motivace působí situační proměnné, struktura a obsah pracovní činnosti a osobní proměnné. Struktura motivace pak ovlivňuje výsledek pracovní činnosti. Výsledek pracovní činnosti je kritériem pro společenské hodnocení, pracovní úspěšnost, osobní hodnocení a pracovní spokojenost. Tyto faktory pak zpětně ovlivňují strukturu motivace.



Obrázek č. 6: Schematické znázornění motivace pracovního jednání (Růžička 1992, s. 25)

2.2 Teorie motivace pracovního jednání

„Teorie pracovní motivace představují souhrn teoretických poznatků, které mají-li být použity v praxi a ovlivnit účinně kvalitu vedení lidí, musí se stát součástí znalostí a profesním vybavením vedoucích zaměstnanců, praktiků – manažerů“ (Dvořáková a kol. 2012, s. 218). Existuje velké

množství motivačních teorií, ale častou manažerskou chybou je jejich plošné uplatňování. Je nutné přistupovat k motivovaným lidem individuálně, znát jejich motivační profil a brát v úvahu faktory prostředí, organizační klima a podnikovou kulturu (Kubátová 2013). Mezi nejznámější teorie patří Teorie X a Y, Dvoufaktorová teorie motivace, Teorie spravedlnosti, Teorie cukru a biče, Expektační teorie a Teorie kompetence. Teorie zde uvádím, jelikož patří do teoretického základu o pracovní motivaci.

Teorie X a Y

Teorie X a Y je dílem *Douglase McGregora*, který dělí pracovníky na dvě skupiny podle toho, jak jsou vnímáni svými nadřízenými (Růžička 1992). Teorie X říká, že člověk je nerozumný, od přírody líný, k práci se staví s nechutí a proto je nezbytně nutné ho k práci nutit pomocí odměn a trestů. Druhá teorie, teorie Y, předpokládá, že člověk má smysl pro odpovědnost, hledá nezávislost a možnosti jak rozvinout své schopnosti. Není třeba ho do práce nutit, pocit užitečnosti a práce sama o sobě jsou pro něj důležitější než finanční odměna. Na základě těchto představ vedoucí pracovníci uplatňují určitý styl řízení a jednání (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. 2012).

Dvoufaktorová teorie motivace

Autorem dvoufaktorové teorie motivace je Frederick Herzberg, je také nazývána jako motivačně hygienická teorie. Vychází z předpokladu, že existují dvě skupiny faktorů – motivační a hygienické (Dvořáková a kol. 2012). Motivační faktory jsou faktory, které vzbuzují kladné pocity a vytvářejí pozitivní motivaci. Patří sem například uznání, odpovědnost, práce sama o sobě, dosažení cíle, aj. Hygienické faktory jsou pak takové faktory, které mohou vzbuzovat negativní pocity a mohou lidi odrazovat. Mezi hygienické faktory Herzberg řadí: dohled, pracovní podmínky, plat, vztahy s kolegy, společenský status, aj. Těmto faktorům se říká také faktory prostředí a jedná se o faktory vnější. Pokud v těchto oblastech nejsou žádné

problémy, pak je po motivační stránce všechno v pořádku. Pokud zde ale nějaké problémy vzniknou, hrozí nebezpečí, že motivace bude oslabena. Hygienické faktory však nemohou motivaci příliš posílit, podle Herzberga slouží spíše ke zbavení se demotivace. Pokud chceme lidi motivovat, musíme se zaměřit na faktory motivační (Forsyth 2000).

Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti, kterou založil J. S. Adams, zdůrazňuje fakt, že člověk je při plnění pracovních úkolů členem pracovní skupiny a nachází se v určitých sociálních vztazích, v rámci kterých člověk srovnává a vyhodnocuje různé záležitosti (Krninská 2012). Člověk porovnává své schopnosti, zkušenosti a svůj podíl na práci se schopnostmi, zkušenostmi a podílem na práci svých spolupracovníků, kteří vykonávají srovnatelnou činnost. Sleduje efekty, které práce přináší jemu s efekty spolupracovníků (plat, povýšení, pochvala, aj.). Výstupem tohoto hodnocení je pocit spravedlnosti, nebo nespravedlnosti. Pocit nespravedlnosti se pak může negativně odrazit na motivaci člověka a výrazně tak oslabit pracovní výkonnost a narušit sociální vztahy na pracovišti (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. 2012).

Teorie cukru a biče

Teorie cukru a biče vychází z postupů operativního podmiňování, které vypracoval behaviorista B. F. Skinner. Ve svém experimentálním výzkumu s krysami v bludišti došel k poznatku, že pokud jsou krysy po nalezení cesty ven z bludiště odměněny (sýr), naučí se cestu ven rychleji, než když odměněné nejsou, nebo když dokonce dostanou elektrický výboj. Podle klasických behavioristů lidé fungují stejně a proto se k nim má podle toho přistupovat (Krninská 2012). Cukr a bič (v angličtině mrkev a hůl) pak představují použití odměny či trestu k motivování jiných. Tyto pobídky mají různé podoby a formy – od hrnků až po lukrativní finanční bonusy. Lidské bytosti jsou však od krys běžajících v bludišti velmi odlišné, mají různé

pocity, myšlenky, osobní vlastnosti, zkušenosti a cíle, které manažeři při motivování musí brát v potaz (Marciano 2013).

Expektační teorie

Autorem teorie očekávání je V. H. Vroom, její název je odvozen z latinského slova *expecto*, což znamená očekávat, předvídat. Je zaměřena na úroveň vynakládaného úsilí při plnění určitého úkolu (Krninská 2012). Klíčovými pojmy v rámci této teorie jsou: valence (hodnota), instrumentalita a expektance (očekávání), teorie bývá též označována zkratkou VIE. Valence (V) představuje, jak subjekt hodnotí a cení očekávaný výsledek, instrumentalita (I) znázorňuje pravděpodobnost vnímanou subjektem, že činnost povede k žádoucímu výsledku a expektance (E) vyjadřuje pravděpodobnost, že bude schopen vykonat požadovanou činnost (Gralton a kol. 2012). Teorie očekávání se dá vyjádřit formálně: $M = f(V * E)$, tj. motivace je funkcí valence krát expektance. Pracovní činnost je zde chápána jako činnost instrumentální, tedy jako prostředek k dosažení pro člověka významné hodnoty. Tento vzorec lze interpretovat následovně: Umožňuje-li člověku pracovní činnost dosahovat pro něj významné a přitažlivé hodnoty (V) a současně očekává (E), že ho daná pracovní činnost skutečně přiblíží k těmto hodnotám, pak bude jeho motivace (M) vysoká (Komárková, Provazník 2004).

Teorie kompetence

Autorem teorie kompetence je R. W. White. V podstatě se jedná o specificky orientovanou teorii potřeb, spojenou s kompetentností, která zdůrazňuje potřebu prokázat své dovednosti (Krninská 2012). White za motiv kompetence považuje potřebu ovládat své okolí, která se projevuje už u dětí v podobě snahy vše prozkoumávat, rozkládat a dávat zase dohromady. V pracovním procesu se potřeba kompetence projevuje především jako potřeba prokázat svou profesionální způsobilost, své schopnosti a dosáhnout jisté míry respektu, obdivu a uznání druhých lidí (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. 2012).

2.3 Stimulační prostředky jako nástroj ovlivňování pracovní motivace

Motivace pracovníků se dá částečně ovlivňovat prostřednictvím formálních stimulačních postupů. Jedná se o různé motivační nástroje od výročních prémie až po podporování soutěživosti v podobě různých darů. Formální stimulační postupy mohou sehrát významnou úlohu, je ale potřeba uvědomit si, že žádný z těchto stimulačních postupů nesmíme považovat za konečné řešení motivačních problémů. Ať už použijeme jakýkoliv postup, musí se dobře doplňovat se všemi aktivitami, které podnikáme (Forsyth 2000). Růžička (1992) uvádí, že pokud má stimulační prostředek na pracovníky skutečně kladně působit, je nezbytné v rámci řízení uskutečnit následující kroky: na základě znalosti pracovní skupiny provést rozbor situace, za které mají být stimulační prostředky použity, připravit soubor stimulačních prostředků, vybrat a použít konkrétní stimulační prostředky a následně vyhodnotit dosahované výsledky.

Existuje celá řada členění stimulačních prostředků, podle různých faktorů. Za přehledné a vyčerpávající považuji následující členění od autorů Bedrnové, Nového a kol. a Komárkové a Provazníka:

Hmotná odměna

Za hlavní stimulační prostředek bývá považována hmotná odměna a to zejména z toho důvodu, že je zdrojem existenčních prostředků nezbytných pro pracovníka i pro jeho rodinu (Bedrnová, Nový a kol. 2002). Nemusí vždy mít jen peněžní podobu (plat, mzda, prémie, odměny, apod.), může mít nespočet dalších podob, které jsou méně univerzální, ale zato mají osobitější charakter a tím mohou pracovníka hlouběji stimulovat (např. auto, notebook, příspěvky na kulturu, sport, dopravu). Při přidělování odměn by měla platit následující pravidla: přímý vztah odměny k výkonu, odměny by měly přicházet co nejdříve po dokončení úkolu, ale nikdy předem, předem stanovená pravidla, která vymezují vztah mezi výkonem a odměnou a v neposlední řadě spravedlnost při přidělování hmotných odměn,

kteřá je předpokladem pro bezproblémové mezilidské vztahy na pracovišti. Hmotná odměna výrazněji působí na pracovníky, kteří jsou ve svém motivačním profilu orientováni právě na ni (Komárková, Provazník 2004).

Obsah práce

„*Obsah práce je dán množstvím a typy úkolů dané práce, jejich složením a propojením*“ (Koubek 2009, s. 48). Práce, která pracovníka uspokojuje, bývá sama nejlepším motivátorem (Koubek 2009). Stimulační aspekt vlastní činnosti však není u všech pracovníků stejně účinný, opět záleží na motivačním profilu člověka. Mezi prvky, které jsou obsažené v pracovní činnosti a mají stimulační charakter, patří např.: tvořivé myšlení, samostatnost, logické myšlení, hrdost na práci, prestiž práce, možnost seberozvoje, moc, možnost spolupracovat s druhými lidmi, pocit jistoty. Toto jsou některé stimulační faktory, které působí na člověka při vykonávání pracovní činnosti. Existuje však celá řada dalších dílčích faktorů, které vyplývají z konkrétních pracovních činností. Úkolem vedoucího pracovníka by mělo být nalezení faktoru, který na člověka nejvíce působí a snažit se tento faktor vzhledem k pracovníkovi dále rozvíjet (Bedrnová, Nový a kol. 2002).

Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení

Systém hodnocení působí jako nástroj pro zkvalitňování personálu podniku a pro dosahování vyššího výkonu zaměstnanců. Kladné výsledky hodnocení výkonu pracovníka přináší zejména ocenění jeho pozitivních vlastností (Dvořáková a kol. 2012). I podle Růžičky (1992) mají řídicí pracovníci ve svých rukách významný nástroj stimulování pracovníků, kterým je povzbuzování a neformální hodnocení. Jedná se především o takové hodnocení, v němž jsou zvýrazněny pozitivní prvky. Podle Bedrnové, Nového a kol. (2002) má neformální hodnocení vliv jak na racionální rovinu, tak i na emocionální rovinu. V rovině racionální se jedná o zpětnou vazbu, vedoucí pracovník dává podřízenému pracovníkovi informaci o tom, do jaké míry bylo naplněno očekávání vzhledem

ke stanovenému cíli, zpětná vazba má největší účinek, když je konkrétní a je podaná v průběhu činnosti nebo bezprostředně po jejím skončení. V emocionální rovině je neformální hodnocení neméně důležité, pracovník potřebuje cítit, že jeho práce je pro podnik důležitá, zvyšuje se jeho sebevědomí a přesvědčení, že je schopen podat ještě lepší výkon. Celkově se pak zvyšuje jeho motivace a ochota k práci.

Atmosféra pracovní skupiny

Pracovní skupina má stejně jako jiná sociální skupina svá pravidla, normy a hodnoty, které se utvářejí v závislosti na její skladbě, aktivitách a zasazení do širšího okolí. I přesto, že je pracovní skupina svým způsobem svébytná, řídicí pracovník má možnost ovlivňovat dění ve skupině tím, že na ni působí (Koubek 2009). Důležitým předpokladem pro ovlivňování dění ve skupině je vytvoření vztahu důvěry mezi řídicím pracovníkem a skupinou, ten může vzniknout na základě toho, že vedoucí pracovník skupinu bere jako celek, respektuje ji a chová se spravedlivě ke všem jejím členům. Členové pracovní skupiny vzájemně porovnávají své výkony, v dobré pracovní skupině se pracovníci s horším pracovním výkonem snaží vyrovnat pracovníkům s lepším pracovním výkonem, avšak v rámci špatné pracovní skupiny se dobré pracovní výkony jednotlivých členů považují za šplhounství, horlivost nebo neloajlnost k partě. Nepřátelství ve skupině pak způsobuje umělé překážky a problémy v práci. V pracovní skupině je důležitý společný zájem, pokud společný zájem ustoupí do pozadí, přestane existovat integrující prvek skupiny a jednotliví členové mezi sebou mohou začít soupeřit. Vedoucí pracovník by se měl snažit neustále připomínat společný zájem a soustředit se na následující skupinové fenomény: role jednotlivců ve skupině, neformální vůdce ve skupině, hierarchie členů ve skupině, soudržnost skupiny, pravidla a normy ve skupině, sankce za porušení pravidel. Znalost těchto skupinových fenoménů přispívá k efektivnímu vedení skupiny, k možnosti ovlivňování skupiny a k předcházení problémů v mezilidských vztazích (Komárková, Provazník 2004).

Pracovní podmínky a režim práce

Dalšími důležitými stimulačními faktory jsou pracovní podmínky a režim práce. Pracovní podmínky představují např. tepelné, zvukové, světelné, a mikroklimatické podmínky. Dobré pracovní podmínky zajišťují lepší pracovní výkon a pozitivní vztah mezi podnikem a zaměstnanci, protože zlepšováním pracovních podmínek dává vedení podniku zaměstnancům najevo, že si jejich práce váží a že mu na nich skutečně záleží (Bedrnová, Nový a kol. 2012). Někteří zaměstnanci jsou vůči změnám vnímavější než jiní, péče o pracovní podmínky se tak nemusí vždy ve zpětné vazbě ze strany zaměstnanců projevit. Co se ale projeví vždy, je nezájem vedení o pracovní podmínky a nerespektování stížností ze strany zaměstnanců. V takovém případě roste nespokojenost a snižuje se motivace k práci i v případě vysokých hmotných odměn (Komárková, Provazník 2004).

Identifikace s prací, profesí a podnikem

Identifikovat se s prací znamená přijmout práci jako nedílnou součást svého života. Důležitým kritériem vlastního sebehodnocení jsou pro člověka úspěchy, kterých v práci dosahuje. Identifikace s profesí vyjadřuje to, že člověk svou profesi považuje za součást své osobní charakteristiky, je závislá na schopnosti správně si zvolit svou profesi a na schopnosti jedince překonat rozdíly mezi původní představou o profesi a skutečností. Identifikace s podnikem pak vyjadřuje ztotožnění pracovníka s organizací a přijetí jejích cílů. Propojení identifikace s prací, profesí i s podnikem zajišťuje dlouhodobě vysokou motivaci, vysoký výkon, odpovědnost, aktivitu a tvořivost pracovníka. Správně si vybrat profesi je pro většinu lidí obtížné, pomoci jim mohou specializovaná psychologická centra pro profesionální poradenství, ve kterých se odborníci pomocí testů snaží odhalit skryté vlohy, schopnosti a zájmy. Realistický pohled na svět, přiměřené sebehodnocení a rozhled po možnostech by nám při pátrání po vhodné profesi měli být ku pomoci (Bedrnová, Nový a kol. 2012).

Externí stimulační faktory

Pracovní motivaci ovlivňují také faktory, které mají širší podnikový rámec. Jedná se o vnímání podniku zvenčí – celková image podniku, pověst či prestiž. Platí pravidlo: čím uznávanější a prestižnější podnik je, tím více stimuluje zaměstnance k práci. Image podniku je závislá na faktorech, které podnik může ovlivnit, ale i na faktorech které podnik ovlivnit nedokáže. Do externích stimulačních faktorů řadíme makroekonomickou situaci, politickou situaci, mikroklima rodinného prostředí a také sociální situaci (Komárková, Provazník 2004).

Jak se dozvíme v kapitole 3.3.1 *Vnější faktory pracovní spokojenosti*, mnohé stimulační prostředky, které působí jako nástroj ovlivňování pracovní motivace, jsou totožné s vnějšími faktory pracovní spokojenosti.

2.4 Zaměstnanecké benefity

Pojem benefit označuje nějakou výhodu či prospěch někoho ve srovnání s jiným, tedy výhodu nebo prospěch plynoucí z účasti v nějakém systému. Zaměstnanecké benefity zaměstnanci získávají na základě zaměstnaneckého poměru k zaměstnavateli a slouží především k posílení pozitivního vztahu k podniku, stabilizaci, motivaci a spokojenosti zaměstnanců (Pelc 2011). Zaměstnanecké benefity tak můžeme označit jako stimulační prostředky. Podle Armstronga (2002) jsou zaměstnanecké výhody složky odměny, které jsou poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Pelc (2011) uvádí, že zaměstnanecké benefity jsou součástí personální politiky a slouží jako nástroj personálního managementu, který má podíl na získávání a udržování kvalitních zaměstnanců a zvyšování jejich motivace, produktivity a loajality. Z ekonomického hlediska slouží také jako možnost uspořit mzdové náklady s ohledem na daňové a odvodové úlevy. V neposlední řadě slouží k posilování firemní kultury, zvýšení image a atraktivity zaměstnavatele. O poskytování zaměstnaneckých benefitů podle Dlabačové a kol. (2012)

zaměstnavatel rozhoduje individuálně, na jejich poskytování nevzniká zaměstnancům právní nárok.

Pelc (2011) zaměstnanecké benefity člení podle jejich daňové a odvodové výhodnosti (zda jsou na straně zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob), podle toho, na co jsou benefity orientované (např. na vzdělávání zaměstnanců, na sociální aspekty života zaměstnanců, na benefity pro volný čas), podle peněžního/nepeněžního hlediska, podle časového hlediska (jednorázové, krátkodobé a dlouhodobé), nebo podle hlediska diferenciací (např. podle počtu odpracovaných let, podle postavení).

Nejčastěji poskytované zaměstnanecké benefity podle Dlabáčové a kol. (2012) jsou: závodní stravování, automobil pro služební i soukromé účely, penzijní připojištění, penzijní pojištění, soukromé životní pojištění, vzdělávání, přechodné ubytování, doprava do zaměstnání, rekreace, kultura, sport, nealkoholické nápoje, půjčky zaměstnancům a zaměstnanecké akcie. Jak uvádí Pelc (2011) poptávka zaměstnanců po benefitech se v jednotlivých oblastech liší. Podle výzkumů se v České republice na prvních místech nejčastěji objevují následující benefity: příspěvek na stravování (stravenky, jídlo v práci), delší dovolená, zdravotní dny volna, zvýhodněné půjčky, poskytnutí služebního automobilu, penzijní připojištění a různé kurzy a školení. V České republice tedy převažují krátkodobé benefity hmotného charakteru, v Evropě však zaměstnanci upřednostňují dlouhodobé benefity, zejména zaměřené na budoucnost (např. penzijní systémy, zdravotní péče, pojištění pro případ smrti). Předpokládá se, že i v České republice se časem rozšíří poptávka po benefitech dlouhodobého charakteru, jako tomu je v zemích EU.

Trendem v poskytování benefitů se stává nabídka volitelných programů benefitů, nazývaná také jako kafeteria systém. Tento program umožňuje zaměstnancům zvolit si soubor benefitů dle jejich individuálních preferencí v rámci stanovených peněžních limitů. Každý ze zaměstnanců dostane individuální přídavek, který může využít na širokou škálu zaměstnaneckých výhod. Díky tomu může zaměstnanec přecházet mezi

jednotlivými výhodami, může si také na výhody přidat ze své peněžní odměny nebo si nespotřebovaný přídavek na výhody vybrat v hotovosti. Tento systém zaměstnaneckých výhod přispívá k efektivnější motivaci a spokojenosti zaměstnanců (Pelc 2011).

Ve druhé kapitole jsme se věnovali motivaci pracovní činnosti. Uvedli jsme si, co motivaci k práci způsobuje, vyjmenovali jsme si teorie motivace pracovního jednání, představili jsme si hlavní stimulační prostředky, které působí jako nástroj pro ovlivňování pracovní motivace a v závěru kapitoly jsme se zaměřili na benefity, kterými se zaměstnavatelé snaží stimulovat své zaměstnance k lepšímu výkonu.

3 Pracovní spokojenost

Komu je práce radostí, pro toho je život štěstím.

Maxim Gorkij

Třetí kapitola pojednává o pojmu pracovní spokojenost. V první podkapitole si pojem pracovní spokojenost nejprve definujeme, v další podkapitole se budeme věnovat teoriím pracovní spokojenosti a následně se zaměříme na faktory, které pracovní spokojenost ovlivňují. V závěru kapitoly si vymezíme vztah mezi pracovní spokojeností a pracovní motivací.

3.1 Vymezení pojmu pracovní spokojenost

Pocity uspokojení, radosti a úspěšnosti, ale také opaky těchto prožitků, vyjadřují to, do jaké míry jsou naplňovány naše cíle, potřeby a očekávání. Tyto pocity vystupují také v pracovní sféře, která je součástí života téměř každého dospělého člověka (Hoskovec a kol. 2003). I podle Půčka a kol. (2005) vyjadřuje pracovní spokojenost stupeň splnění očekávání a požadavků zaměstnanců na pracovní podmínky. Podle Krninské (2012) dobré pracovní podmínky však nemají vliv jen na spokojenost pracovníků, ale ovlivňují také jejich ochotu k práci, pracovní výkonnost, míru fluktuace, motivaci a mnohé další. Jak uvádí Hoskovec a kol. (2003), lidé vnímají, prožívají a hodnotí průběh své pracovní činnosti, v rámci které mají různé cíle a ambice. V průběhu své profesionální aktivity má člověk možnost dosahovat pracovních úspěchů a určité míry pracovní spokojenosti. Úroveň pracovní spokojenosti či nespokojenosti výrazně ovlivňuje kvalitu života a má vliv na fyzické a duševní zdraví jedince. Pracovní spokojenost se i podle Armstronga (2002) týká postojů a pocitů, které jedinci prožívají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje signalizují spokojenost s prací a naopak nespokojenost s prací vyvolává negativní a nepříznivé pocity.

Podle Krninské (2012) není pracovní spokojenost chápána zcela jednoznačně. Pracovní spokojenost je možné uchopit dvěma způsoby: jako spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami, nebo jako nutnou podmínku pro efektivní využívání pracovní síly. I Kollárik (2002) hovoří o dvou různých pojetích pracovní spokojenosti, v širším významu jako o spokojenosti v práci, která zahrnuje komponenty vztahující se k osobnosti pracovníka a k obecným pracovním podmínkám. V užším významu pak jako o spokojenosti s prací, která je vázána na výkon konkrétní činnosti, na její psychické a fyzické nároky, na společenské ohodnocení, apod. Krninská (2012) k této problematice uvádí, že z pohledu Herzbergovy dvoufaktorové teorie (viz kapitola 2.2 *Teorie motivace pracovního jednání*) lze pracovní spokojenost rozdělit na vnější spokojenost či nespokojenost a vnitřní spokojenost či nespokojenost. Vnější spokojenost a nespokojenost souvisí s vnějšími podmínkami práce, přičemž pracovník si vnější faktory práce uvědomuje až v případě, kdy mu nevyhovují a v tu chvíli se dostaví pocit nespokojenosti. Vnitřní spokojenost a nespokojenost pak souvisí s vnitřním uspokojením z práce.

Opakem pracovní spokojenosti je pracovní nespokojenost a jejím výsledkem často bývá odchod ze zaměstnání. Podle Branhama (2009) většina odcházejících zaměstnanců však při odchodu nesdělí celou pravdu, nechtějí riskovat, že dostanou od nadřízeného špatné hodnocení. Není tedy divu, že podle průzkumu 89 % manažerů věří, že zaměstnanci odcházejí z firmy kvůli penězům. Studie však ukazují, že 80–90 % zaměstnanců odchází ze zaměstnání kvůli důvodům, které se týkají samotného zaměstnání, manažera, firemní kultury nebo pracovního prostředí. Podle průzkumu Saratoga Institute jsou nejčastější příčiny odchodu ze zaměstnání následující: špatný management, nedostatek možností kariérního růstu a dalšího povýšení, špatná komunikace, plat, nedostatek uznání, špatné nejvyšší vedení, nedostatek školení, nadměrné pracovní vytížení, nedostatek nástrojů a prostředků a nefungující týmová spolupráce (Branham 2009).

3.2 Teorie pracovní spokojenosti

V odborném psychologickém světě neexistuje jednotný názor na problematiku pracovní spokojenosti, to dokazuje fakt, že nejlivnější teorie pracovní spokojenosti jsou protikladné. Jedná se o jednofaktorovou a dvoufaktorovou teorii pracovní spokojenosti a liší se tím, zda považují pracovní spokojenost za jednodimenzionální nebo dvoudimenzionální jev (Kollárik 2002). Teorie pracovní spokojenosti zde uvádím, jelikož je považuji za stěžejní část teoretického podkladu o pracovní spokojenosti

Jednofaktorová teorie

Tento tradiční přístup chápe spokojenost a nespokojenost jako krajní stavy jedné dimenze, v rámci které se pracovní spokojenost či nespokojenost mohou pohybovat od absolutní spokojenosti až k absolutní nespokojenosti (Hoskovec 2003). Podle jednofaktorové teorie se tedy jedná o jeden jev s mezními hodnotami - maximální spokojenost na jedné straně a absolutní nespokojenost na straně druhé. Míra spokojenosti se dá vyjádřit na škále, kde středová hodnota představuje neutrální stav (Kollárik 2002). Tento přístup je založen na předpokladu úměrného vztahu pracovní spokojenosti a příznivých pracovních podmínek. Čili vysoká úroveň spokojenosti předpokládá velmi dobré pracovní podmínky a naopak špatné pracovní podmínky mají za následek nízkou pracovní spokojenost. Příkladem jednofaktorové teorie je např. Maslowova teorie pracovní spokojenosti, která vychází ze známé Maslowovy hierarchie potřeb (viz kapitola 1.6 *Obecná charakteristika teorií motivace lidského chování*). Podstatou této teorie je princip hierarchického uspořádání potřeb a jejich postupného uspokojování. Maslow předpokládá, že práce může uspokojit většinu těchto potřeb a být zdrojem spokojenosti. Zároveň však uvádí, že práce nemusí nutně uspokojovat lidské potřeby, zejména je-li rutinní, nebo nekvalifikovaná (Armstrong 2002).

Dvoufaktorová teorie

Dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti vychází z dvoufaktorové teorie pracovní motivace (viz kapitola 2.2 *Teorie motivace pracovního jednání*). Autoři této teorie Herzberg, Mausner a Snyderman nepovažují pracovní spokojenost a nespokojenost za jeden fenomén s krajními hodnotami, ale za dva fenomény, které jsou podmiňovány odlišně (Hoskovec 2003). Vychází z předpokladu, že existují dvě skupiny odlišných faktorů – vnitřní motivátory a vnější hygienické faktory. Motivátory jsou faktory, které vzbuzují kladné pocity a jsou nezbytným předpokladem pro osobnostní rozvoj a seberealizaci, patří sem například uznání, zodpovědnost, obsah práce, úspěch nebo kariérní růst. Motivátory vedou k dosažení pracovní spokojenosti a jsou nezbytné pro efektivní motivaci zaměstnanců. Hygienické faktory jsou pak takové faktory, které mohou vzbuzovat negativní pocity, patří sem plat, zaměstnanecké výhody, pracovní dozor, pracovní podmínky, bezpečnost práce atd. Hygienické faktory neumožňují dosahování pracovní spokojenosti, ale jejich nedostatek může vyvolat pracovní nespokojenost (Kollárik 2002). Podle Bedrnové, Jarošové a Nového (1998) Herzbergerova teorie ukazuje na souvislost mezi pracovní motivací a pracovní spokojeností. Autoři ale dále upozorňují, že Herzberg zdůrazňuje, že pracovní spokojenost pracovníka nemusí vždy znamenat jeho motivovanost.

3.3 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost je ovlivňována celou řadou faktorů. Některé působí negativně, jiné zase pozitivně. Jejich vliv na pocit spokojenosti a nespokojenosti je vázán na individuální vnitřní stavy a také na okolnosti pracovního prostředí (Provazník 2002). Podle Růžičky (1992) pracovní spokojenost souvisí především s obsahem vykonávané práce. Za významné skutečnosti jsou tedy považovány následující skutečnosti: úspěch v práci, uznání, charakter vykonávané práce, zodpovědnost v práci a možnost postupu. Pracovní nespokojenost je pak závislá na jiné skupině

skutečností, v případě že tyto skutečnosti pracovníci vnímají negativně. Těmito skutečnostmi jsou: personální a sociální politika hospodářské organizace, uplatňování kontroly, plat, mezilidské vztahy a pracovní podmínky. Armstrong (2002) uvádí, že spokojenost pracovníků ovlivňuje celková úroveň řízení lidských zdrojů v organizaci, kam můžeme zařadit: hodnocení pracovníků, spoluúčast na rozhodování, uplatnění kvalifikace, míra informovanosti, příležitost pro vzdělávání a rozvoj, podpora ze strany managementu, péče o ochranu zdraví, bezpečnost práce a sociální péče a zajištění. Podle Hoskovce a kol. (2003) můžeme faktory působící na pracovní spokojenost dělit na vnější a vnitřní (Hoskovec a kol. 2003).

3.3.1 Vnější faktory pracovní spokojenosti

Významnou skupinou faktorů, které mají vliv na pracovní spokojenost zaměstnanců a jsou na zaměstnancích nezávislé, jsou faktory vnější (Hoskovec a kol. 2003). Většina těchto faktorů je totožná se stimulačními faktory, které uvádím v kapitole 2.3. *Stimulační prostředky jako nástroj ovlivňování pracovní motivace*. Rozdíl je pouze v tom, že každý autor vyjmenovává faktory v jiném pořadí, popřípadě některé vynechá, nebo zase přidá. Vesměs se ale opakují stále stejné faktory. Například Komárková a Provazník (2004) uvádí následující stimulační prostředky, které působí na motivaci člověka: hmotná odměna, obsah práce, povzbuzování a neformální hodnocení, atmosféra pracovní skupiny, pracovní podmínky a režim práce, identifikace s prací, profesí a podnikem a externí stimulační faktory. Hoskovec a kol. (2003) pak uvádí následující faktory pracovní spokojenosti: odměna, obsah práce, kariéerní růst, vedoucí pracovník, pracovní skupina a fyzické podmínky práce. Je zřejmé, že výčet těchto faktorů je téměř totožný. Dalo by se tedy říct, že na motivaci a na pracovní spokojenost mají vliv stejné faktory. Následně si představíme v publikacích nejčastěji uváděné vnější faktory pracovní spokojenosti.

3.3.1.1 Finanční ohodnocení

Při výběru zaměstnání hrají peníze významnou roli, jelikož umožňují uspokojování nejrůznějších potřeb a dosahování značného množství cílů. Jsou symbolem hmotných i nehmotných cílů a moci (Armstrong 2002). Finanční ohodnocení tedy můžeme považovat za jeden z nejdůležitějších faktorů pracovní spokojenosti, jeho stimulační efekt je však časově omezený, zaměstnanci ho velmi rychle akceptují a považují za standard (Hoskovec a kol. 2003). Podle Provozníka a kol. (2002) spokojenost pracovníka není ovlivněna přímo výškou mzdy, ale spravedlivým ohodnocením v porovnání s ostatními pracovníky. Podle Armstronga (2002) může finanční odměna působit i negativně a to ve smyslu narušení vnitřního zájmu zaměstnanců o práci - zaměstnanci pracující jen pro peníze. Provozník a kol. (2002) uvádí pravidla, která vedou k zajištění požadovaného stimulačního efektu:

- jasná vazba mezi úsilím a odměnou,
- odměna přichází bezprostředně po dokončení úkolu,
- jasné vymezení pravidel odměňování.

3.3.1.2 Obsah práce

Na pracovní spokojenost má příznivý vliv také obsah vykonávané pracovní činnosti, především v případě, že poskytuje zaměstnanci požadovaný sociální status, poskytuje relativní autonomii, zpětnou vazbu o výsledcích a nejedná se o práci stereotypní (Bedrnová 2009). I Provozník a kol. (2002) uvádí, že pracovníci jsou spokojenější, jakmile obsah práce zaručuje určitou míru tvůrčího uplatnění nebo možnost sebeprosazení. Nakonečný (1992, str. 133) považuje obsah pracovní činnosti za prostředek seberealizace: *„Zajímavá, samostatná, odpovědná práce, umožňující uplatnění schopností a rozhodování, splňuje motivační předpoklady, protože u pracovníka přispívá k vědomí vysoké sociální hodnoty sebe sama a umožňuje mu i reflexi obdivu a úcty jeho sociálního okolí.“*

3.3.1.3 Osobnost vedoucího pracovníka a styl vedení

Osobnost jedince je tvořena veškerým chováním jedince a také způsobem uspořádání a korigování svého chování ve společenském styku (Armstrong 2002). Styl jednání vedoucích pracovníků také výrazně ovlivňuje kultura organizace, která je tvořena normami, hodnotovým systémem jedinečnými tradicemi a pravidly chování uvnitř organizace (Hoskovec a kol. 2003).

Existují různé teorie o způsobu vedení zaměstnanců, uvádím zde typy vedení podle Bělohávků, Košťana a Šuleře (2001):

- **Direktivní styl vedení** – vedoucí pracovník určuje druh práce a také způsob, jakým má být práce vykonána. V komunikaci s podřízenými převažují příkazy, kterými vedoucí pracovník sděluje, co od zaměstnanců požaduje. Zaměstnanci musí dodržovat veškerá pravidla.
- **Podpůrný styl vedení** – vedoucí pracovník se zajímá o spokojenost a potřeby svých zaměstnanců. Významnou roli pro tento styl vedení mají vztahy na pracovišti a co možná nejvyšší blaho podřízených.
- **Participativní styl vedení** – vedoucí pracovník se při řešení problémů a plánování zajímá o názory zaměstnanců a požaduje po nich, aby se podíleli na řešení problému.
- **Styl vedení orientované na plnění (výkon)** – vedoucí pracovník je orientovaný na dosahování cílů, zaměstnance povzbuzuje ke zvyšování jejich výkonnosti, většinou prostřednictvím stimulačních prostředků. Své podřízené nepodceňuje a věří v jejich schopnosti.

Z výše uvedeného vyplývá, že osobnost vedoucího pracovníka a jeho chování vůči podřízeným má na pracovní spokojenost nesporný vliv. Není však možné stanovit, který styl vedení je z hlediska pracovní spokojenosti lepší než zbývající (Provazník a kol. 2002).

3.3.1.4 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity, neboli výhody, představují odměnu, která je zaměstnancům poskytovaná nad rámec mzdy. Mohou být poskytovány ve formě finanční, hmotné, nebo v rámci nadstandardních služeb (viz kapitola 2.4 *Zaměstnanecké benefity*). Volba nejvhodnějších benefitů, které by přispívaly k pracovní spokojenosti a motivaci zaměstnanců je značně individuální, na jejich efektivitu má vliv především motivační profil, věk, rodinný stav a mnohé další faktory (Pelc 2011).

3.3.1.5 Hodnocení, zpětná vazba a uznání

Mezi faktory utvářející pracovní spokojenost je možné zařadit hodnocení a zpětnou vazbu, jsou to ale spíše faktory motivační a působí zejména na racionální část psychiky a na emoční rovinu. Z emocionálního hlediska vyvolává hodnocení pocit významnosti a důležitosti, tudíž uvědomění si vlastního přínosu pro organizaci (Bedrnová 2009). Potřeba uznání je podle Maslowa považována za jednu ze základních lidských potřeb. Uznání pracovního výkonu velmi silně ovlivňuje pocity pracovní spokojenosti, v případě, že ze strany vedení organizace není zaměstnancům projevena dostatečná míra uznání, dostávají se pocity nespokojenosti (Plamínek 2010).

3.3.1.6 Spolupracovníci a atmosféra na pracovišti

Atmosféra na pracovišti významným způsobem působí na pracovní spokojenost. Člověk tráví v zaměstnání spoustu času, a ve velkém množství případů vykonávána pracovní činnost ve spolupráci s druhými lidmi, je pro něj tedy důležité, s jakými lidmi tento čas tráví. Spolupracovníci se podílejí na utváření pracovní atmosféry a často mají vliv na náš život i mimo pracovní proces (Provazník a kol. 2002). Podle Armstronga (2002) má atmosféra na pracovišti tři stupně a to dobrý, neutrální a špatný. Hodnocení kvality pracovní atmosféry je závislé na:

- důvěře mezi vedením a pracovníky podniku,
- ohleduplném jednání s pracovníky,
- otevřeném jednání o budoucích krocích ze strany vedení,
- řešení konfliktů bez použití krajních prostředků a řešení,
- pracovní identifikaci s kulturou organizace.

3.3.1.7 Fyzické podmínky práce

Bývají zdrojem nespokojenosti zejména ve výrobních či jiných organizacích, kde v rámci vykonávání pracovních úkonů panují nepříznivé podmínky: např. nedostatečně osvětlené prostředí, hlučné prostředí, špatně uklizená kancelář, nefunkční klimatizace (Provazník a kol. 2002). Provazník a Komárková (1996, str. 177) uvádějí, že *„Dle Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace patří pracovní podmínky do kategorie hygienických faktorů, které sice sami nedokážou vyvolat spokojenost, ale pokud jsou dlouhodobě nepříznivé, mají sílu vyvolat nespokojenost.“* Dobré pracovní podmínky, nemohou u pracovníků sami o sobě vyvolat spokojenost, ale zlepšení stavu pracovních podmínek vede ke zlepšení pracovního výkonu a zlepšení pracovních vztahů mezi zaměstnanci a organizací. Zaměstnanci reagují na změny pracovního prostředí zcela individuálně, obecně však platí, že reakce na pozitivní změny se mohou objevovat později, ale na negativní změny zaměstnanci většinou reagují okamžitě (Komárková, Provazník 1996).

3.3.1.8 Kariérní růst

Možnost kariérního růstu má významný motivační účinek. Obecně se možnost kariérního růstu považuje za jeden z nejdůležitějších faktorů pracovní spokojenosti. Povýšení bývá spojeno s nejrůznějšími výhodami. Povýšení ale může mít na pracovní spokojenost rozdílný vliv, odvíjí se od toho, zda se jedná o povýšení za dosažené pracovní výsledky, nebo o povýšení na principu seniority (Hoskovec a kol. 2003).

3.3.2 Vnitřní faktory pracovní spokojenosti

Druhou skupinou faktorů, které mají vliv na pracovní spokojenost, jsou vnitřní faktory, podrobněji se jim věnuje Kollárik (2002). Vnitřním faktorům pracovní spokojenosti se dále věnují Rambo (1988) nebo Schultz a Schultz (1994), jak uvádí (Hoskovec a kol. 2003). Tyto zdroje jsem ale nedohledala, o faktorech vnitřní spokojenosti tedy píše jen z pohledu Kollárika. Dále je potřeba uvést, že s kategorií vnitřní faktory, na rozdíl od vnějších faktorů, v praktické části nepracuji. Považuji ale za důležité, tyto faktory přesto uvést, protože je potřeba uvědomit si, že vliv vnějších faktorů a jejich působení na pracovní spokojenost nesmíme považovat za definitivní a musíme brát v úvahu i působení nesčetného množství vnitřních faktorů. Jak uvádí Kollárik (2002), vnitřní faktory pracovní spokojenosti jsou determinovány osobnostní strukturou jedince a mají rozhodující vliv na hodnocení vnějších faktorů pracovní spokojenosti a celkovou pracovní spokojenost. Kollárik dále dělí vnitřní faktory pracovní spokojenosti do dvou skupin: objektivní osobnostní faktory a subjektivní osobnostní faktory.

3.3.2.1 Objektivní osobnostní faktory

Věk zaměstnance

Věk zaměstnance značně ovlivňuje spokojenost s prací, podle výzkumů zaměstnanci do 30 let bývají nejméně spokojeni, zaměstnanci ve středním věku vykazují nejvyšší spokojenost, která však s přibývajícím věkem opět klesá. Důvodem jsou psychické pochody charakteristické pro každé životní období.

Délka zaměstnání v organizaci (seniorita)

Zaměstnanci, kteří mají v organizaci vyšší počet odpracovaných let, vykazují větší míru pracovní spokojenosti oproti zaměstnancům s nižším počtem odpracovaných let. Nejvyšší míru pracovní nespokojenosti

pocitují zaměstnanci do dvou let po nástupu do pracovního procesu, to může být zapříčiněno především nedokonalou adaptací na pracovní kulturu, pracovní činnost a kolektiv v konkrétním podniku.

Pohlaví

Při pocíování pracovní spokojenosti neexistuje z genderového hlediska významný rozdíl. Podle výzkumů muži a ženy pocíují pracovní spokojenost přibližně stejně, na pracovní spokojenost významněji působí kombinace různých faktorů vztahujících se k vykonávané profesi a není primárně ovlivněna pohlavím.

Rodinný stav

Vliv rodinného stavu na pracovní spokojenost nelze jednoznačně prokázat. Je ale zřejmé, že manželství je spojeno s nutností zajištění prostředků pro blaho rodiny, což může být pro zaměstnance stresující a to se pak může odrážet na celkové pracovní spokojenosti. Z jiného úhlu pohledu však manželství funguje jako stabilizační prvek v životě jedince a poskytuje mu určitou jistotu.

Úroveň dosaženého vzdělání

Míra dosaženého vzdělání často určuje vykonávané zaměstnání a místo v hierarchii organizace. Pracovní pozice, které mají vyšší společenský status, přináší prestiž a tím vedou k vyšší míře pracovní spokojenosti zaměstnance. Na druhou stranu zaměstnanci s vyšším vzděláním mívají vyšší očekávání a tak nemusí být spokojeni se svým pracovním zařazením, což bezesporu vede k nespokojenosti.

3.3.2.2 Subjektivní osobnostní faktory

Očekávání

V případě, že nedojde u jedince k naplnění očekávání, nebo je dosaženo jen částečného očekávání, vede to automaticky ke vzniku

nespokojenosti. Pracovní spokojenost ovlivňuje i doba, která je nutná k dosažení pracovních očekávání, dlouhé čekání vyvolává nespokojenost. Dlouhodobá pracovní nespokojenost může vyústit v absenci, pasivitu, fluktuaci a k mnohým dalším negativním jevům pracovního chování.

Zájmy

Existuje předpoklad, že lidé si často vybírají práci podle svých zájmů, nebo podle sympatií k vykonávané profesi. Pokud je vykonávána pracovní činnost součástí zájmu jedince, dá se předpokládat, že mu práce bude přinášet jistou míru pracovního uspokojení.

Osobnostní vlastnosti

Osobnostní vlastnosti nelze jednoznačně považovat za dominantní faktor pracovní spokojenosti, v mnoha případech ale mají na pracovní spokojenost velký vliv. Například když extrovertní zaměstnanec vykonává práci v izolaci od ostatních pracovníků, nebo zaměstnanec s nižší frustrační tolerancí je neustále vystavován stresovému prostředí.

Schopnosti

V případě že zaměstnanec ke své pracovní činnosti potřebuje schopnosti, kterými disponuje, pak má tendence inklinovat ke spokojenosti. Naopak zaměstnanec pociťuje nespokojenost v případě, že nedochází k využití těchto schopností. Pracovní spokojenost v tomto ohledu je ovlivněna velkým množstvím proměnných, například variabilitou pracovní činnosti nebo osobnostními charakteristikami.

3.4 Vztah mezi pracovní spokojeností a pracovní motivací

„Ve vztahu mezi pracovní spokojeností a motivací platí, že dobré pracovní podmínky stimulují ve většině případů motivaci k práci. Stejně je tomu v situaci, kdy člověka uspokojuje a naplňuje samotný obsah jeho práce. Zde je také vztah přímého ovlivňování: čím větší uspokojení, tím větší motivace k práci“ (Komárková, Provazník 2004, s. 85). Také Bedrnová, Nový a kol. (2002) uvádí, že pracovní spokojenost, kterou přináší výkon pracovní činnosti, působí přímo úměrně na míru motivace. Na míru motivovanosti působí pracovní náplň efektivněji než pracovní podmínky a je výhodné, pokud zaměstnanec motivuje náplň práce sama svou podstatou. Provazník (2002) k této problematice uvádí, že vzájemný vztah mezi pracovní motivací a pracovní spokojeností je bezesporu platný, ale míra jejich vzájemné podmíněnosti je diskutabilní. Pracovní spokojenost nevede automaticky k vyšší míře pracovní motivace, ale je jejím podstatným předpokladem. Podle Bedrnové, Nového a kol. (2002) ze všech psychologických přístupů a teorií vyplývá, že neexistuje žádný univerzální faktor spokojenosti, nebo nespokojenosti, který motivaci ovlivňuje jednoznačným způsobem. Autoři dále uvádí, že souvislost mezi pracovní spokojeností a motivací velmi dobře vystihuje Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace a spokojenosti (viz kapitola 2.2 *Teorie motivace pracovního jednání* a kapitola 3.2 *Teorie pracovní spokojenosti*). Pro připomenutí, dvoufaktorová teorie je založena na předpokladu, že existují dvě skupiny faktorů – motivační a hygienické. Motivační faktory vzbuzují kladné pocity, kladně ovlivňují pracovní motivaci i pracovní spokojenost. Hygienické faktory se vztahují k vnějším podmínkám práce, sami o sobě nedokážou vyvolat pracovní spokojenost, ale jejich absence nebo nedostatečná kvalita vyvolává demotivaci a pracovní nespokojenost. Jak už jsem ale uvedla v kapitole 3.2 *Teorie pracovní spokojenosti*, autoři Bedrnová, Nový a kol. (2002) upozorňují, že Herzberg zdůrazňuje, že pracovní spokojenost pracovníka nemusí vždy znamenat jeho motivovanost. Z toho vyplývá,

že na pracovní motivaci a pracovní spokojenost působí stejné faktory, ale nejsou přímo vzájemně podmíněné – to také uvádím v kapitole 3.3.1 *Vnější faktory pracovní spokojenosti*.

Ve třetí kapitole, která nese název pracovní spokojenost, jsme si tento pojem nejprve vymezili a uvedli jsme si různá pojetí tohoto významu. Ve druhé podkapitole jsme se věnovali teoriím pracovní spokojenosti a následně jsme si uvedli faktory, které na pracovní spokojenost mají vliv. V závěru kapitoly jsme si popsali vzájemný vztah mezi pracovní spokojeností a pracovní motivací.

II. Praktická část

4 Česká pošta

Čtvrtá kapitola pojednává o společnosti Česká pošta, která je předmětem výzkumu. V první podkapitole se budeme věnovat charakteristice České pošty, dále se budeme zabývat strukturou zaměstnanců a v poslední podkapitole se zaměříme na pracovní podmínky a péči o zaměstnance, které mají vliv na pracovní spokojenost.

4.1 Charakteristika společnosti Česká pošta

„Představovat Českou poštu je na jedné straně zbytečné, protože je svými kořeny hluboce vrostlá do českého státu a především pak do více než čtyř a půl miliónu domácností, které její služby využívají. Na straně druhé je to však neustále potřebné. Stane-li se cokoli součástí běžného života, hrozí nebezpečí, že to jednoduše – zevšední“ (Výroční zpráva České pošty, s. p. 2013).

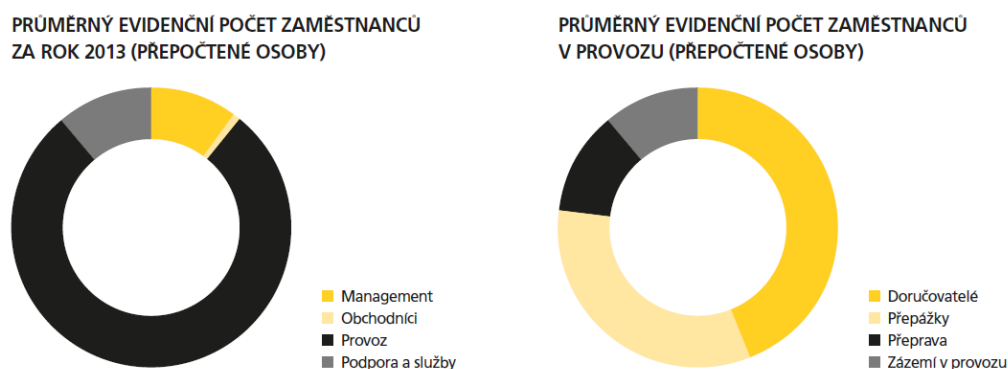
Posláním České pošty je být důvěryhodným poskytovatelem kvalitních služeb v oblasti zprostředkování informací, plateb a zboží jak tradičními tak i elektronickými formami. Česká pošta zajišťuje poskytování univerzálních poštovních služeb a neustále usiluje o jejich efektivitu. Za nezbytné také považuje zlepšování svého obrazu v očích veřejnosti, s vědomím své společenské role a sociální odpovědnosti chce být zároveň i atraktivním zaměstnavatelem. Česká pošta je právnickou osobou ve smyslu zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku, v platném znění. Jeho právní a majetkové postavení je upraveno zákonem č. 77/1997 Sb., o státním podniku, v platném znění. Česká pošta byla založena Ministerstvem hospodářství České republiky v souladu se zákonem o státním podniku 1. března 1993, kdy byla zapsána do obchodního rejstříku vedeného Obvodním soudem pro Prahu 1, oddílu

A, vložky č. 7565. V současné době je Česká pošta zapsána v obchodním rejstříku vedeném u Městského soudu v Praze v oddílu A, vložce 7565 (tamtéž).

4.2 Struktura zaměstnanců

Počet zaměstnanců za rok 2013 dosahuje na České poště 31 887. Na provozu (doručovatelé, přepážky, přeprava, zázemí v provozu) se podílí 78 %, zaměstnanců, podporu a služby (experti, koordinátoři, podpora – např. doprava, IT, odborní referenti, účetní, personalisté, služby – např. skladníci, údržbáři, provozní a celní deklaranti apod.) zabezpečuje 11 % zaměstnanců, management 10 % a obchodníci tvoří 1 %.

V rámci profesní skupiny provoz tvoří 44 % podílu doručovatelé, 34 % přepážky, 11 % přeprava (řidiči a pracovníci poštovní přepravy) a 11 % zázemí v provozu.



Obrázek č. 7: Struktura zaměstnanců (Výroční zpráva České pošty, s. p. 2013)

4.3 Pracovní podmínky a péče o zaměstnance

Tato podkapitola pojednává o péči o zaměstnance České pošty, je zaměřená na ty faktory, které mají vliv na pracovní spokojenost

(viz kapitola 3.3.1 *Vnější faktory pracovní spokojenosti*) a tyto faktory současně představují indikátory pracovní spokojenosti pro praktickou část.

1. Finanční ohodnocení

Jak uvádím v kapitole 3.3.1.1 *Finanční ohodnocení*, peníze hrají významnou roli, jelikož umožňují uspokojování nejrůznějších potřeb a dosahování značného množství cílů. V roce 2013 dosáhla průměrná měsíční mzda pracovníků České pošty výše 21 271 Kč (Výroční zpráva České pošty, s. p. 2013). Mzda je zaměstnancům vyplácena v pravidelných měsíčních intervalech. Mzda je rozdělená na dvě složky, fixní a výkonovou. Výkonová složka mzdy se odvíjí od plnění pracovních povinností (Intranet Česká pošta, s. p.)

2. Obsah práce

Náplní práce pracovníků přepážek České pošty je především prodej poštovních produktů a služeb, výplata poštovních poukázek a důchodů, prodej produktů smluvních (aliančních) partnerů a administrativní činnost s tím spojená. Popis pracovní činnosti pracovníků přepážek, který je součástí pracovní smlouvy:

- poskytování služeb v souladu s poštovními podmínkami a podmínkami obchodních partnerů, dodržování technologií, naplňování parametrů kvality,
- zajištění prodeje poštovních produktů, služeb, doplňkového zboží a produktů aliančních partnerů,
- činnost CzechPoint,
- příprava a uzavření pracoviště,
- zajištění činnosti automatizované univerzální přepážky,
- zajištění činnosti specializovaných přepážek,
- převzetí, uložení a opatrování vybraných peněžních částek a stvrzených dodejek,
- výplata poštovních poukázek a důchodů,
- plnění dalších úkolů dle nadřízeného související s typovou pozicí,

- při výkonu své práce se řídí vnitřními předpisy České pošty a obecně platnými právními normami.

Jedná se o pracovní činnost, která vyžaduje odpovědnost, je vykonávaná samostatně a pracovníci přepážek při ní uplatňují své schopnosti a znalosti. Při výkonu práce obsluhují velké množství klientů a vykonávají velké množství pracovních úkonů, jejich práce se tedy nedá považovat za ryze stereotypní. To, zda jsou s obsahem a charakterem práce spokojeni, záleží na preferencích jednotlivých zaměstnanců. Jak uvádím v kapitole 3.3.1.2 *Obsah práce*, na pracovní spokojenost má příznivý vliv obsah vykonávané pracovní činnosti, především v případě, že poskytuje zaměstnanci relativní autonomii a nejedná se o práci stereotypní.

3. Vedoucí pracovník

Styl jednání vedoucích pracovníků výrazně ovlivňuje kultura organizace, která je tvořena normami, hodnotovým systémem, jedinečnými tradicemi a pravidly chování uvnitř organizace (viz kapitola 3.3.1.3 *Osobnost vedoucího pracovníka a styl vedení*). Česká pošta pořádá pro vedoucí pracovníky nejrůznější školení a snaží se rozvíjet jejich schopnosti a dovednosti v oblasti vedení podřízených pracovníků. V roce 2013 byly pro vedoucí zaměstnance samostatných a řídicích pošt realizovány workshopy na téma „Rozvoj manažerských dovedností při vedení prodejního týmu“. Jejich cílem bylo především řešení konkrétních situací při vedení prodejního týmu, zejména zlepšení schopnosti motivovat podřízené k vyšším výkonům v oblasti prodeje a komunikace se zákazníky. Zpětná vazba od těchto manažerů potvrdila reálné zlepšení manažerských i obchodních dovedností oproti vstupní úrovni. V roce 2013 bylo vytvořeno také nové webové školení, Manažerské minimum pro vedoucí zaměstnance (Výroční zpráva České pošty, s. p. 2013).

4. Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity, neboli výhody, představují odměnu, která je zaměstnancům poskytována nad rámec mzdy. Mohou být poskytovány ve formě finanční, hmotné, nebo v rámci nadstandardních služeb (viz kapitola 3.3.1.4 *Zaměstnanecké benefity*). Nad rámec mzdy za pracovní výkon poskytuje Česká pošta svým zaměstnancům širokou škálu benefitů. Za rok 2013 činí finanční benefity v měsíčním průměru 1 269 Kč na přepočtenou osobu. Jsou hrazeny z prostředků plánovaných na sociální náklady a z vytvořeného fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP). Z FKSP je přispíváno pouze na činnosti a akce, organizované nebo spoluorganizované Českou poštou. Podle zákona je FKSP tvořen z 2 % ze mzdových prostředků. Na benefity Česká pošta vynaložila v roce 2013 cca 1,2 mld. Kč (Výroční zpráva České pošty, s. p. 2013).

Benefity poskytované zaměstnancům České pošty (Intranet Česká pošta, s.p.):

- 5 týdnů dovolené,
- zkrácená pracovní doba (37,5 hodin týdně),
- příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění,
- sociální výpomoc nebo půjčky,
- dary k životním a pracovním výročím,
- pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou zaměstnavateli,
- možnost využití rozsáhlé sítě podnikových rekreačních zařízení a příspěvek na rekreaci v nich,
- příspěvek na dětské tábory, na zájezdy do zahraničí, na návštěvu kulturních a společenských akcí,
- poukázky do sportovních zařízení,
- profesní rozvoj a vzdělávání,
- příspěvek na stravování,
- poskytování pracovního volna s náhradou mzdy na osobní překážky v práci.

5. Hodnocení, zpětná vazba a uznání

Jak uvádím v kapitole 3.3.1.5 *Hodnocení, zpětná vazba a uznání*, mezi faktory utvářející pracovní spokojenost je možné zařadit hodnocení a zpětnou vazbu. Na České poště probíhá každý rok celkové hodnocení zaměstnanců. Toto hodnocení probíhá formou dialogu mezi hodnotitelem a hodnoceným. Hodnotí se podané výkony v celém předchozím roce a nastavují se cíle na období nastávající. Hodnocení má pět kritérií profesního jednání: Klientský přístup, Výkonnost, Odpovědnost, Flexibilita a Spolupráce (Výroční zpráva České pošty, s. p. 2013). Průběžné hodnocení ve formě dialogu mezi vedoucím pracovníkem a podřízeným však probíhá pravidelně, při různých příležitostech, například na poradách, které se konají každý týden, nebo individuálně formou neformálního hodnocení. Hodnocení zaměstnanců je aktivním nástrojem, využívaným managementem podniku (Intranet Česká pošta, s. p.).

6. Spolupracovníci a atmosféra na pracovišti

Atmosféra na pracovišti významným způsobem působí na pracovní spokojenost, na jejím utváření se podílejí spolupracovníci (viz kapitola 3.3.1.6 *Spolupracovníci a atmosféra na pracovišti*). Neexistuje však žádný návod na to, jak na pracovišti udržovat pozitivní atmosféru. Zkoumání atmosféry na pracovišti a zkoumání vztahů mezi spolupracovníky je obtížné, tyto oblasti jsou předmětem samostatného výzkumu a vyžadují dobrou znalost pracovního prostředí i pracovníků.

7. Fyzické podmínky práce

Jak uvádím v kapitole 3.3.1.7 *Fyzické podmínky práce*, dobré pracovní podmínky, nemohou u pracovníků sami o sobě vyvolat spokojenost, ale zlepšení stavu pracovních podmínek vede ke zlepšení pracovního výkonu a zlepšení pracovních vztahů mezi zaměstnanci a organizací. Popis fyzických podmínek práce na České poště jsem nenašla v žádných interních materiálech.

8. Kariérní růst

Možnost kariérního růstu má významný motivační účinek. Obecně se možnost kariérního růstu považuje za jeden z nejdůležitějších faktorů pracovní spokojenosti (viz kapitola 3.3.1.8 *Kariérní růst*). Zaměstnanci České pošty mají možnost kariérního růstu díky prohlubování odborné kvalifikace v systému celoživotního vzdělávání, které je prvkem vzdělávací soustavy. Zahrnuje vzdělávání, výcvik a kvalifikační zkoušky pro řízení (cílovou skupinou jsou zaměstnanci řízení provozu, manažeři) a vzdělávání, výcvik a kvalifikační zkoušky lektorského sboru (lektoři, trenéři profesního jednání a koučové) (Intranet Česká pošta, s.p.). Celkový počet účastníků prezenčních školení za rok 2013 činil 66 828 zaměstnanců (Výroční zpráva České pošty, s. p. 2013).

Čtvrtá kapitola se věnuje charakteristice České pošty. Zaměřili jsme se na strukturu zaměstnanců a na pracovní podmínky a péči o zaměstnance, které mají vliv na pracovní spokojenost.

5 Empirický výzkum

5.1 Možnosti zkoumání pracovní motivace a pracovní spokojenosti

Výzkum motivace a spokojenosti v rámci podniku je důležitým předpokladem pro změnu stávajících opatření, neboť veškerá nová opatření je nutno připravovat na základě znalosti současného stavu. „V případě pracovní spokojenosti se jedná o zkoumání kvality prožitku. Zde se nejčastěji používá dotazování osobní nebo písemné, které je možno obohatit pozorováním reakcí lidí ve standardních situacích“ (Komárková, Provazník 2004, s. 89). Při zkoumání úrovně pracovní spokojenosti se vedení podniku může zaměřit například na následující oblasti: obsah a charakter práce, mzdové ohodnocení, pracovní perspektivy, vedoucí pracovník, spolupracovníci, organizace práce, fyzické podmínky práce, úroveň sociální péče, aj. (Provazník a kol. 2002). Úspěch měření v těchto případech spočívá v tom, zda jsou otázky položeny srozumitelně, zda se podaří přimět dotazovaného, aby se nad otázkami zamyslel a snažil se odpovědět tak, jak to skutečně prožívá a aby měl pro svá vyjádření dostatečný prostor. Důležitým předpokladem pro získání pravdivých informací je také vysvětlení, proč se pracovní spokojenost zkoumá (Bedrnová, Nový a kol. 2002).

Zkoumání motivace je metodicky daleko obtížnější než zkoumání spokojenosti a to z toho důvodu, že člověk sám si svoji motivaci v celé její komplexní struktuře neuvědomuje a proto často není schopen o ní vypovídat. Motivace člověka je vnitřní silou a proto je možné její strukturu a sílu hodnotit a měřit pouze zprostředkovaně. Neexistuje prostředek, který by dokázal měřit motivaci přímo (Komárková, Provazník 2004). Nepřímo se dá motivace zkoumat pozorováním chování při práci. Nejlepší výsledky přináší tzv. zúčastněné pozorování, kdy je pozorovatel členem pracovního kolektivu a má možnost dlouhodobě pozorovat

přirozené projevy chování lidí kolem sebe, aniž by chování bylo ovlivněno faktem, že pracovník ví, že je pozorován. Dále můžeme motivaci měřit prostřednictvím analýzy účinnosti stimulačních prostředků, kdy ověřujeme, jaké stimulační prostředky ovlivňují pracovní chování a jak ho ovlivňují. Vhodnou technikou pro zjišťování úrovně motivovanosti je také polostandardizovaný rozhovor, v němž jsou vymezeny klíčové otázky, přičemž hlubší pochopení umožňují doplňující otázky. Tato technika je však obtížná na vyhodnocení a měl by ji provádět zkušený výzkumník, který dobře zná pracovní prostředí i zaměstnance samotné. Standardizovaná forma ústního nebo písemného dotazování je vhodná v případech, kdy se zaměstnanci vyjadřují ke konkrétním opatřením v oblasti stimulačních prostředků (Bedrnová, Nový a kol. 2002).

5.2 Metodika výzkumu a technika sběru dat

Na základě informací, které jsou uvedeny v kapitole 5.1 *Možnosti zkoumání pracovní motivace a pracovní spokojenosti*, jsem rozhodla zkoumat pouze pracovní spokojenost zaměstnanců České pošty, jelikož nejsem členem pracovního kolektivu a nemám možnost dlouhodobě pozorovat přirozené projevy zaměstnanců, aniž by jejich chování bylo ovlivněno faktem, že ví, že jsou pozorováni. Techniky zkoumání motivace uvedené v kapitole 5.1 *Možnosti zkoumání pracovní motivace a pracovní spokojenosti*, jsou vhodné pro vedoucí pracovníky, nebo spolupracovníky, kteří chtějí zjistit motivaci konkrétních pracovníků na konkrétním pracovišti a navíc mají dostatek zkušeností s vyhodnocováním dat tohoto typu.

Jak je uvedeno v kapitole 3.4 *Vztah mezi pracovní spokojeností a pracovní motivací*, dobré pracovní podmínky a samotný obsah práce, které mají vliv na pracovní spokojenost, působí přímo úměrně na míru motivace (Bedrnová, Nový a kol. 2002). I podle Komárkové a Provazníka (2004) existuje vztah přímého ovlivňování: čím větší uspokojení, tím větší motivace k práci. Podle mého názoru by se tedy dalo říci, že výsledky výzkumu spokojenosti pracovníků částečně hovoří i o motivovanosti

pracovníků. To potvrzuje i fakt, že na motivaci a spokojenost působí obdobné faktory (jak uvádím v kapitole 3.3.1 *Vnější faktory pracovní spokojenosti*). Dovoluji říct si tedy tvrdit, že výzkum spokojenosti zaměřený na faktory, které spokojenost ovlivňují, nám do určité míry ukáže i na motivaci pracovníků. Jak ale uvádí Provazník (2002), vztah mezi pracovní motivací a pracovní spokojeností je bezesporu platný, míra jejich vzájemné podmíněnosti je ale diskutabilní.

Pracovní spokojenost zaměstnanců České pošty budu zkoumat prostřednictvím kvantitativní metody a data k výzkumu budu sbírat standardizovanou formu písemného dotazování. Podle Ferjenčíka (2000) je dotazník jednou z nejvyužívanějších metod při výzkumech různých zaměření. Je vhodný zejména při výzkumech, kde je potřeba zadat jednu sadu otázek velkému množství lidí a není možnost se s jednotlivými lidmi setkávat a ptát se na otázky tváří v tvář. Dotazník ve své podobě není vlastně nic jiného než standardizované interview, které je předloženo v písemné podobě. Mezi výhody patří zejména úspora času, finančních prostředků a lepší kvantifikovatelnost dat. Mezi nevýhody patří především to, že nelze klást doplňující otázky, věrohodnost dat je nižší, nebo to, že není možné podat vysvětlení při nepochopení otázky. Nepochopení otázek jsem se snažila vyvarovat v rámci předvýzkumu, jak uvádím v kapitole 5.7 *Předvýzkum*.

5.3 Cíl

Cílem diplomové práce je zjistit, zda jsou pracovníci České pošty v regionu Severní Morava pracovníně spokojeni. Na základě tohoto cíle budeme zkoumat spokojenost zaměstnanců České pošty s pracovními podmínkami a také uspokojení z práce (viz kapitola 3.1. *Vymezení pojmu pracovní spokojenost*).

5.4 Charakteristika základního souboru

Jednotlivé pošty jsou rozděleny na základě lokality podle regionů – Praha, Jižní Čechy, Západní Čechy, Severní Čechy, Východní Čechy, Jižní Morava a Severní Morava. Při výzkumu pracovní spokojenosti se zaměřím na region Severní Morava a to konkrétně na speciální pracovní pozice u České pošty – pracovníky přepážek.

5.5 Formulace výchozí hypotézy a pracovních hypotéz

V souvislosti s teoretickými poznatky o dané problematice stanovíme výchozí hypotézu. Dále na základě teorie a výchozí hypotézy stanovíme pracovní hypotézy. Pracovní hypotézy určíme tak, že operačně definujeme proměnné výchozí hypotézy, tedy stanovíme indikátory, kterými bude proměnná měřena. Každý z indikátorů použijeme ve zvláštní pracovní hypotéze. Podle pracovních hypotéz pak vytvoříme otázky do standardizovaného dotazníku (Kubátová 2006).

Výchozí hypotéza

VH *Pracovníci přepážek České pošty v regionu Severní Morava jsou v nadpoloviční většině případů pracovní spokojeni.*

Indikátory pracovní spokojenosti

Indikátory pracovní spokojenosti vychází z teoretické části, konkrétně z kapitoly 3.3.1 *Vnější faktory pracovní spokojenosti*. Tyto faktory jsou rozebrány také v kapitole 4.3 *Pracovní podmínky a péče o zaměstnance*, kde popisují konkrétní podmínky na České poště

- Finanční ohodnocení
- Obsah práce
- Vedoucí pracovník
- Benefity

- Hodnocení, zpětná vazba a uznání
- Spolupracovníci a atmosféra na pracovišti
- Fyzické podmínky práce
- Kariérní růst

Pracovní hypotézy

PH1 *Nadpoloviční většina pracovníků přepážek České pošty v regionu Severní Morava je spokojena s finančním ohodnocením.*

PH2 *Nadpoloviční většina pracovníků přepážek České pošty v regionu Severní Morava je spokojena s obsahem práce.*

PH3 *Nadpoloviční většina pracovníků přepážek České pošty v regionu Severní Morava je spokojena s vedoucím pracovníkem.*

PH4 *Nadpoloviční většina pracovníků přepážek České pošty v regionu Severní Morava je spokojena s poskytovanými benefity.*

PH5 *Nadpoloviční většina pracovníků přepážek České pošty v regionu Severní Morava dostává od vedoucího pracovníka pravidelnou zpětnou vazbu a uznání pracovního výkonu.*

PH6 *Nadpoloviční většina pracovníků přepážek České pošty v regionu Severní Morava kladně hodnotí vztahy mezi spolupracovníky a atmosféru.*

PH7 *Nadpoloviční většina pracovníků přepážek České pošty v regionu Severní Morava je spokojena s fyzickými podmínkami práce.*

PH8 *Nadpoloviční většina pracovníků přepážek České pošty v regionu Severní Morava souhlasí s tvrzením, že mají možnost dalšího rozvoje a možnost povýšení.*

5.6 Konstrukce nástrojů pro sběr dat

Na základě indikátorů, pracovních hypotéz a teoretických poznatků o jednotlivých kategoriích jsem sestavila otázky (výroky) do dotazníku.

Finanční ohodnocení

Otázky 1 – 3

Obsah práce

Otázky 4 – 6

Vedoucí pracovník

Otázky 7 – 8

Benefity

Otázka 9

Hodnocení, zpětná vazba a uznání

Otázky 10 – 11

Spolupracovníci a atmosféra na pracovišti

Otázky 12 – 13

Fyzické podmínky práce

Otázky 14 – 16

Kariérní růst

Otázky 17 – 18

Zhodnocení celkové spokojenosti

Otázka 19

U každého výroku měli respondenti na výběr ze čtyř možností: a) rozhodně souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) rozhodně nesouhlasím. U každého výroku také měli prostor pro slovní vyjádření. Celý dotazník je k nahlédnutí v přílohách (Příloha č. 1: Dotazník).

5.7 Kritéria pro potvrzení/vyvrácení hypotéz

Pracovní hypotézy (viz kapitola 5.5 *Formulace výchozí hypotézy a pracovních hypotéz*) bude možné potvrdit, pokud bude u všech otázek (výroků), týkajících se daného indikátoru, v nadpoloviční většině odpovězeno a) rozhodně souhlasím, nebo b) spíše souhlasím, v případě že bude u kteréhokoliv výroku v nadpoloviční většině odpovězeno c) spíše nesouhlasím, nebo d) rozhodně nesouhlasím, hypotéza, týkající se daného indikátoru bude vyvrácena.

Výchozí hypotézu (viz kapitola 5.5 *Formulace výchozí hypotézy a pracovních hypotéz*) bude možné potvrdit, pokud se potvrdí nadpoloviční většina (celkový počet 8) pracovních hypotéz, a současně bude u otázky (výroku) č. 19. „*Po zvážení všech okolností jsem v práci celkově spokojen/a.*“, v nadpoloviční většině odpovězeno a) rozhodně souhlasím, nebo b) spíše souhlasím. To, zda se jednotlivé hypotézy potvrdily, nebo vyvrátily, uvedu v kapitole 5.12 *Shrnutí výsledků*.

5.8 Předvýzkum

Před samotným sběrem dat jsem provedla předvýzkum, abych si ověřila validitu, srozumitelnost a jednoznačnost otázek v dotazníku. Dotazník jsem dala k vyplnění pěti respondentům. Jednotlivé otázky jsem s respondenty po vyplnění dotazníku rozebrala, zeptala jsem se jich, jak tyto otázky chápou a zda jsou pro ně srozumitelné. Některé otázky jsem upravila a některé vypustila, jelikož nebyly pro výzkum relevantní (např. výrok *Mám obavy ze ztráty zaměstnání*, jelikož tento výrok nepoukazuje na žádný z indikátorů).

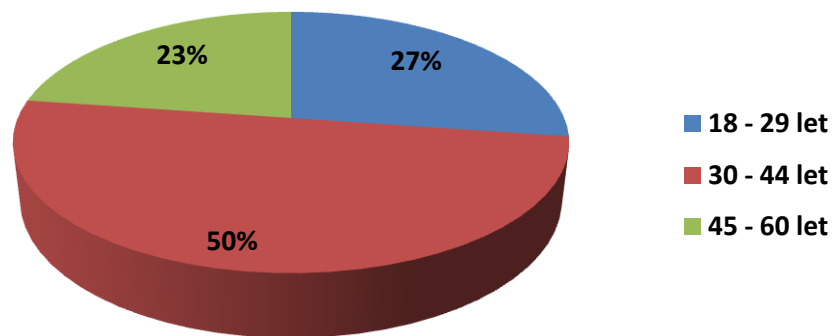
5.9 Sběr dat

Sestavené dotazníky jsem mezi respondenty distribuovala prostřednictvím centrály České pošty v Praze. Zde by mi byla nabídnuta pomoc od paní Jitky Klákové, vedoucí týmu odboru alianční partneři, která rozeslala odkaz na elektronický dotazník (<http://www.surveio.com/survey/d/U0D3N2R2V8Y9H1L0K>) vedoucím pracovníkům České pošty z regionu Severní Morava, aby odkaz přeposlali pracovníkům přepážek. V případě, že pracovníci neměli možnost vyplnit dotazník elektronicky, vyplnili jeho písemnou formu a zaslali ho na mou adresu. Tento postup měl zajistit anonymitu. Celkem jsem obdržela 91 elektronických dotazníků a 41 písemných dotazníků. Průzkum proběhl v říjnu roku 2014, a výsledky se vyhodnocovaly celkem ze 132 dotazníků.

5.10 Charakteristika výběrového souboru

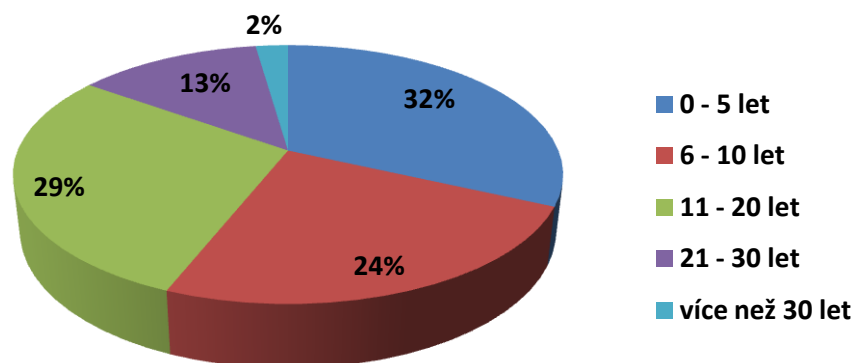
Jak už jsem uvedla v kapitole 5.4 *Charakteristika základního souboru*, výzkum je zaměřen na pracovníky přepážek České pošty v regionu Severní Morava. Následně si uvedeme základní znaky respondentů: pohlaví, věkovou strukturu a počet odpracovaných let. Co se týká pohlaví, výzkumu se zúčastnilo 90 % žen a 10 % mužů. Další dva znaky znázorňují následující grafy:

Věková struktura respondentů



Graf č. 1: Věková struktura respondentů

Počet let odpracovaných u České pošty



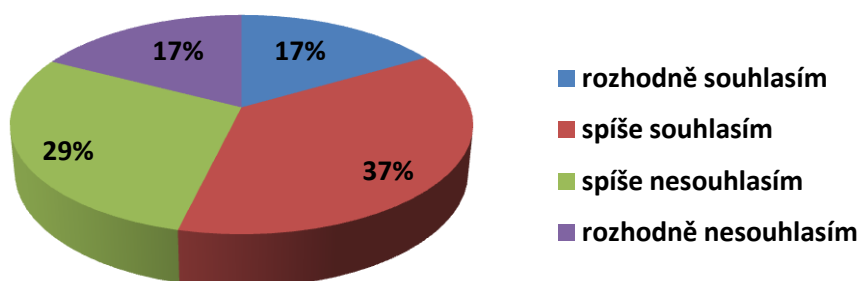
Graf č. 2: Počet odpracovaných let u České pošty

5.11 Analýza dat

V této podkapitole jsou rozebrány jednotlivé otázky dotazníku a odpovědi na ně, díky čemuž bude možné stanovit závěry o spokojenosti zaměstnanců České pošty, které uvedu v kapitole 5.12 *Shrnutí výsledků*.

5.11.1 Finanční ohodnocení

1. Výše odměny za práci, kterou vykonávám, odpovídá vynaloženému úsilí.

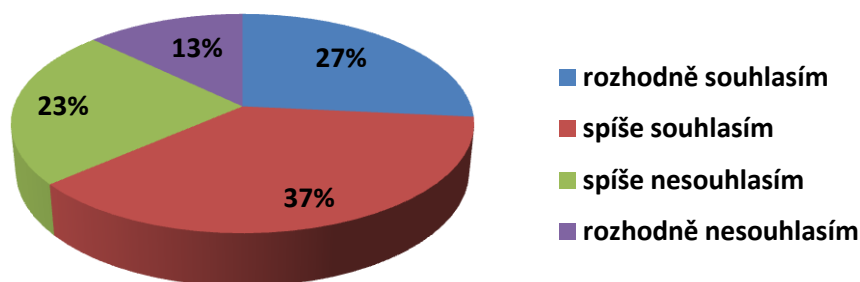


Graf č. 3: Výše odměny vzhledem k vynaloženému úsilí

S tímto výrokem rozhodně souhlasilo 22 respondentů, 49 respondentů spíše souhlasilo, 38 respondentů spíše nesouhlasilo a 23 respondentů uvedlo, že s tímto výrokem rozhodně nesouhlasí. V rámci slovního hodnocení respondenti uvedli: „Čím dál více práce za stejné peníze.“, „Na to, že děláme poštovní, bankovní a pojišťovací služby a máme zodpovědnost za velké množství peněz, náš plat je směšný.“, „Práce, kterou vykonávám, je málo ohodnocená, málo kdo si uvědomuje jak je tato práce náročná.“, „Málo peněz za hodně práce a velkou zodpovědnost.“

Nadpoloviční většina respondentů s tímto výrokem souhlasí, i přes to, že většina slovních komentářů byla negativní. Domnívám se tedy, že slovní hodnocení uváděli pouze ti, kteří s tímto výrokem nesouhlasili.

2. Odměňování na pracovišti považují za spravedlivé.

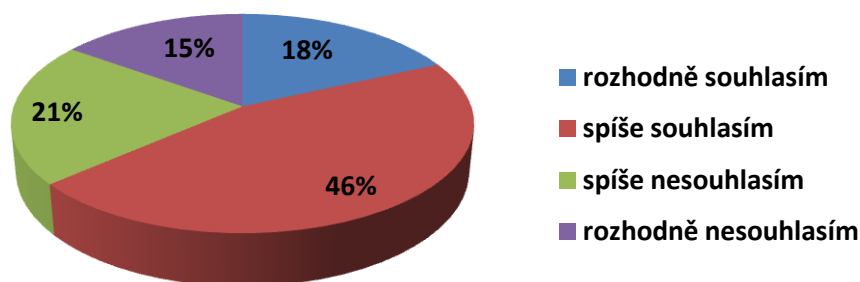


Graf č. 4: Spravedlnost v odměňování

S tímto výrokem rozhodně souhlasilo 35 respondentů, 49 respondentů spíše souhlasilo, 31 respondentů spíše nesouhlasilo a 17 respondentů uvedlo, že s tímto výrokem rozhodně nesouhlasí. V rámci slovního hodnocení respondenti uvedli: „*Nespravedlivé, každý dělá něco jiného a jiným tempem, práci více a méně náročnou a jsme odměněni stejně.*“, „*Jsou oceňováni hlavně oblíbenci, kvalita a kvantita práce je až druhořadá.*“

I v tomto případě respondenti, i přes negativní komentáře, v nadpoloviční většině s výrokem souhlasí. Jak jsem uvedla v kapitole 3.3.1.1 *Finanční ohodnocení*, spokojenost pracovníka není ovlivněna přímo výškou mzdy, ale spravedlivým ohodnocením v porovnání s ostatními pracovníky. Spravedlnost v odměňování je tedy významným faktorem působícím na pracovní spokojenost.

3. S finančním ohodnocením jsem spokojen/a.



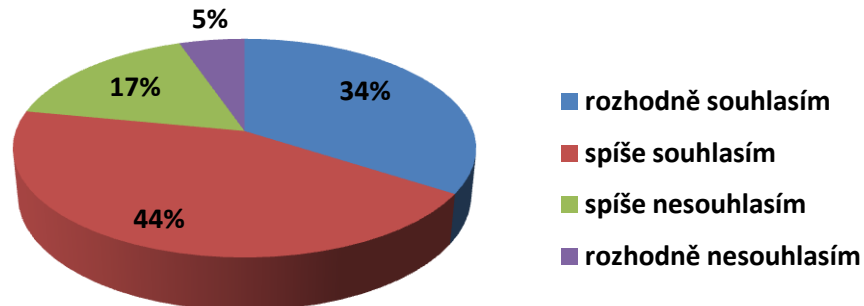
Graf č. 5: Celková spokojenost s finančním ohodnocením

S tímto výrokem rozhodně souhlasilo 24 respondentů, 60 respondentů spíše souhlasilo, 28 respondentů spíše nesouhlasilo a 20 respondentů uvedlo, že s tímto výrokem rozhodně nesouhlasí. V rámci slovního hodnocení respondenti uvedli: „Odměny za sjednané finanční produkty jsou velmi nízké v porovnání s odměnami finančních poradců.“, „Malé, nebo žádné odměny, žádné zvýšení platu.“, „Neproplácí se přesčasové hodiny.“, „Práce s lidmi a penězi je hodně stresující, nemyslím, že jsme dostatečně odměněni.“

Respondenti v nadpoloviční většině s výrokem souhlasí. Jak jsem uvedla v kapitole 4.3 *Pracovní podmínky a péče o zaměstnance*, mzda je zaměstnancům vyplácena v pravidelných měsíčních intervalech. Mzda je rozdělená na dvě složky, fixní a výkonovou. Výkonová složka mzdy se odvíjí od plnění pracovních povinností. Plněním pracovních povinností je zde myšleno zejména plnění plánů stanovených na prodej produktů aliančních partnerů (např. životní pojištění, úrazové pojištění, hypotéky). Ve více komentářích se objevilo, že odměna za prodej těchto produktů je mizivá, oproti odměně finančních poradců. To může být pro pracovníky demotivující. Jak uvádím v kapitole 3.3.1.1 *Finanční ohodnocení*, finanční ohodnocení můžeme považovat za jeden z nejvýznamnějších faktorů pracovní spokojenosti, jelikož umožňuje uspokojování nejrůznějších potřeb a dosahování značného množství cílů.

5.11.2 Obsah práce

4. O dílčích úkonech při výkonu práce mohu rozhodovat samostatně.

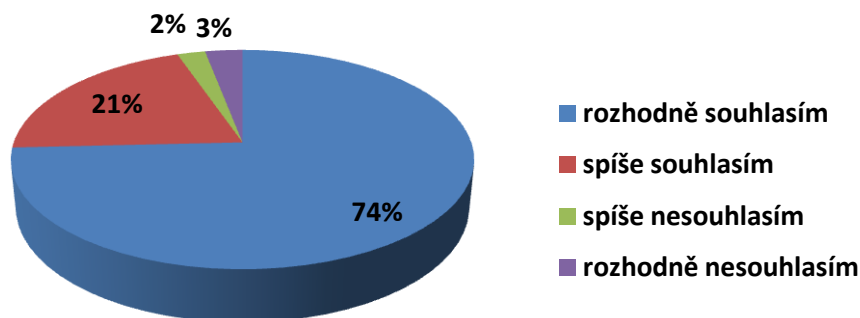


Graf č. 6: Samostatnost v rozhodování

S tímto výrokem rozhodně souhlasilo 45 respondentů, 58 respondentů spíše souhlasilo, 22 respondentů spíše nesouhlasilo a 7 respondentů uvedlo, že s tímto výrokem rozhodně nesouhlasí. V rámci slovního hodnocení respondenti uvedli: „*Ano, ale řídíme se přesně danými pravidly.*“, „*Většinou je člověk odkázaný jen sám na sebe.*“, „*Všechno si děláme sami.*“

Více než $\frac{3}{4}$ dotázaných respondentů s tímto výrokem souhlasí. Možnost samostatně se rozhodovat má na pracovní spokojenost příznivý vliv, to uvádím i v kapitole 3.3.1.2 *Obsah práce*: na pracovní spokojenost má příznivý vliv obsah vykonávané pracovní činnosti, především v případě, že poskytuje zaměstnanci relativní autonomii.

5. Při výkonu práce využívám své schopnosti a dovednosti.

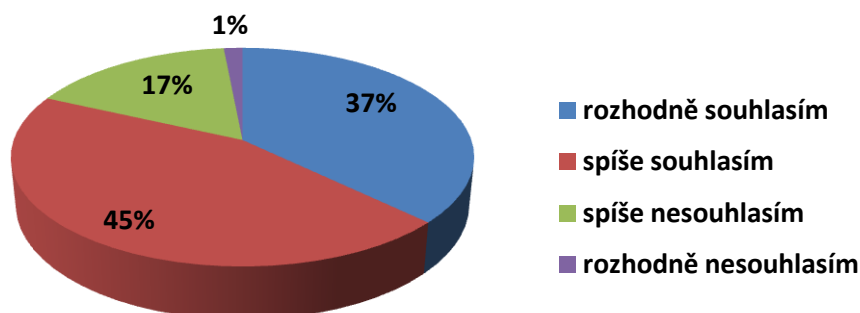


Graf č. 7: Využití schopností a dovedností

S tímto výrokem rozhodně souhlasilo 98 respondentů, 27 respondentů spíše souhlasilo, 3 respondenti spíše nesouhlasili a 4 respondenti uvedli, že s tímto výrokem rozhodně nesouhlasí. V rámci slovního hodnocení respondenti uvedli: „Samozřejmě a je jich moc, nejde tady pouze o jeden druh práce, ale hned o několik.“, „Dlouho trvá, než se do toho člověk dostane.“

Téměř naprostá většina dotázaných respondentů s tímto výrokem souhlasí. Tím se potvrzuje i to, co uvádím v kapitole 4.3 *Pracovní podmínky a péče o zaměstnance*: pracovníci přepážek při výkonu práce vykonávají velké množství pracovních úkonů a uplatňují své schopnosti a znalosti.

6. Obsah práce, kterou vykonávám, mě baví a naplňuje.



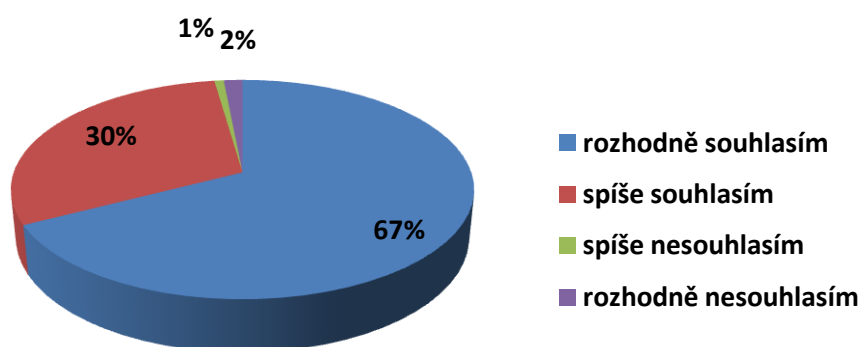
Graf č. 8: Obsah práce – pocit naplnění

S tímto výrokem rozhodně souhlasilo 49 respondentů, 59 respondentů spíše souhlasilo, 22 respondentů spíše nesouhlasilo a 2 respondenti uvedli, že s tímto výrokem rozhodně nesouhlasí. V rámci slovního hodnocení respondenti uvedli: „Práce s lidmi a poštovní provoz mě baví, ale někdy je tlak na plnění plánu příliš vysoký.“, „Poštovní provoz mě baví, nemám žádné výhrady, ale nebaví mě plnění povinností aliančních partnerů.“, „Dříve mě práce bavila, dnes je vše zaměřené pouze na zisk.“, „Práce se skládá z mnoha činností, nejedná se o stereotypní práci a to mi vyhovuje.“, „Pošta by měla být poštou a ne trhem - prodáváme hasící přístroje, tužky, produkty aliančních partnerů...“

Respondenti si stěžují na plnění plánů v oblasti prodeje služeb a produktů aliančních partnerů, které je součástí jejich pracovních povinností (viz kapitola 4.3 *Pracovní podmínky a péče o zaměstnance*), jinak jsou s obsahem práce ve většině případů spokojeni. Obsah práce má na pracovní spokojenost významný vliv. Jak uvádím v kapitole 3.3.1.2 *Obsah práce*, zajímavá, samostatná, odpovědná práce, umožňující uplatnění schopností a dovedností nám dává možnost seberealizace a přispívá k vědomí vysoké sociální hodnoty.

5.11.3 Vedoucí pracovník

7. Mám dobrý vztah s vedoucím pracovníkem.

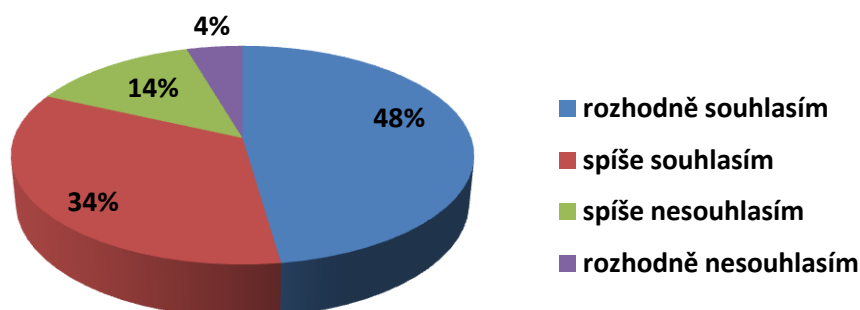


Graf č. 9: Vztah s vedoucím pracovníkem

S tímto výrokem rozhodně souhlasilo 89 respondentů, 40 respondentů spíše souhlasilo, 1 respondent spíše nesouhlasil a 2 respondenti uvedli, že s tímto výrokem rozhodně nesouhlasí. V rámci slovního hodnocení respondenti uvedli: „*Mám takový vztah s vedoucí pracovníci, že v případě jejího odchodu odcházím také.*“, „*Máme výtečnou paní vedoucí.*“

S výrokem souhlasili všichni, až na 3 respondenty. Zde se mi také potvrdilo, že slovní hodnocení většinou uvádí pouze ti, kteří jsou nespokojeni. U tohoto výroku se slovně vyjádřili pouze 2 respondenti, přičemž u výroků, u kterých se vyskytuje větší množství záporných odpovědí, bývá slovních hodnocení daleko více. Jak uvádím v kapitole 4.3 *Pracovní podmínky a péče o zaměstnance*, Česká pošta pořádá pro vedoucí pracovníky nejrůznější školení a snaží se rozvíjet jejich schopnosti a dovednosti v oblasti vedení podřízených pracovníků, zdá se, že je to ku prospěchu.

8. Vedoucí pracovník ke všem podřízeným přistupuje spravedlivě.



Graf č. 10: Spravedlivost vedoucího pracovníka

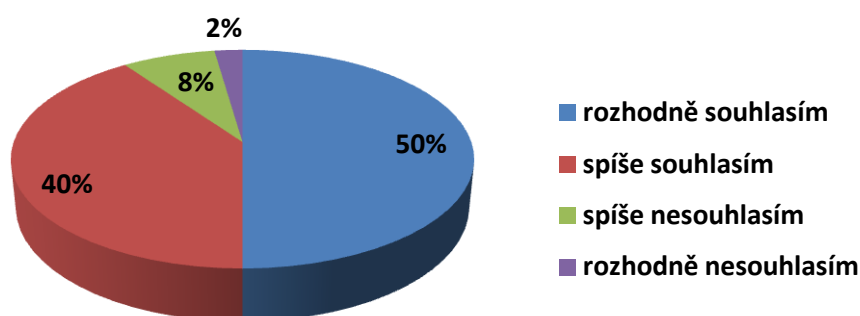
S tímto výrokem rozhodně souhlasilo 63 respondentů, 45 respondentů spíše souhlasilo, 18 respondentů spíše nesouhlasilo a 6 respondentů uvedlo, že s tímto výrokem rozhodně nesouhlasí. V rámci slovního hodnocení respondenti uvedli: „*Ano, ke každému podle zásluh*“

a výkonů.“, „Spíše ano, ale k některým chová větší sympatie.“, „Co se týká odměn a rozdělování směn, je spravedlivý.“

Více než $\frac{3}{4}$ respondentů s tímto výrokem souhlasí. Osobnost vedoucího pracovníka, jeho chování vůči podřízeným a spravedlivý přístup má na pracovní spokojenost nesporný vliv (viz kapitola 3.3.1.3 *Osobnost vedoucího pracovníka a styl vedení*).

5.11.4 Benefity

9. Jsem spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami (stravenky, příspěvek na kulturu...).



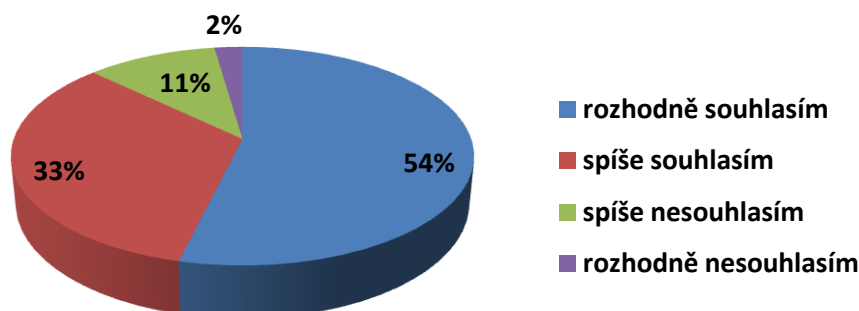
Graf č. 11: Benefity

S tímto výrokem rozhodně souhlasilo 66 respondentů, 53 respondentů spíše souhlasilo, 10 respondentů spíše nesouhlasilo a 3 respondenti uvedli, že s tímto výrokem rozhodně nesouhlasí. Nejvíce respondentů využívá (vyhovují jim) následující benefity: 5 týdnů dovolené (125 respondentů), příspěvek na stravování (98 respondentů), příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění (89 respondentů), zkrácená pracovní doba (86 respondentů), naopak následující benefity využívá minimum dotázaných: sociální výpomoc nebo půjčky (4 respondenti). Jak jsem se v průběhu výzkumu dozvěděla, na celou škálu benefitů, které Česká pošta svým zaměstnancům nabízí (viz kapitola 4.3 *Pracovní podmínky a péče o zaměstnance*), mají nárok pouze zaměstnanci, kteří mají

smlouvu na dobu neurčitou. To je možná důvod, proč se k některým benefitům přihlásilo tak málo respondentů. Jedná se například o příspěvek na dětské tábory, na zájezdy do zahraničí, na návštěvu kulturních a společenských akcí (30 respondentů), nebo o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou zaměstnavateli (27 respondentů). Dalším důvodem může být to, že zaměstnanci o některých benefitech ani neví, jak uvedli v rámci slovního hodnocení. Na dotaz, zda by respondenti ocenili i nějaké jiné benefity, uvedli: „Ocenila bych výuku angličtiny.“, „Odměnu za to, když pracovník není celý rok nemocný (nemá neschopenku).“, „Pitný program i u přepážek, mýdlo krém a ručník.“, „Rozhodně masáže šije a páteře.“, „Zajišťování kulturních akcí jako např. muzikály, divadlo.“

5.11.5 Hodnocení, zpětná vazba a uznání

10. Od vedoucího pracovníka dostávám průběžně zpětnou vazbu.

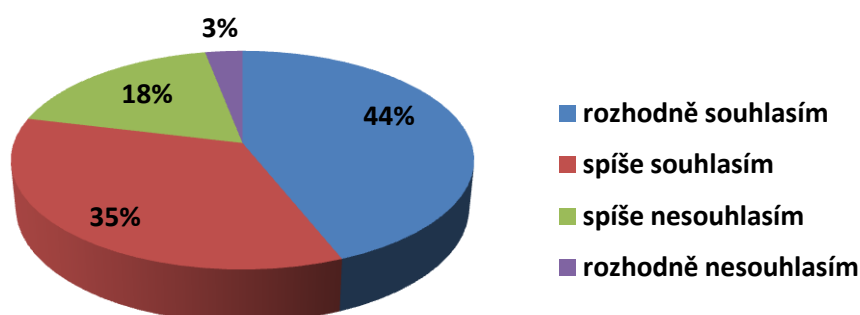


Graf č. 12: Zpětná vazba

S tímto výrokem rozhodně souhlasilo 71 respondentů, 44 respondentů souhlasilo s výhradami, 14 respondentů spíše souhlasilo a 3 respondenti uvedli, že s tímto výrokem rozhodně nesouhlasí. V rámci slovního hodnocení respondenti uvedli: „Pouze, když neplním povinnosti.“, „Poštovní provoz se moc neřeší, pouze plnění aliančních partnerů.“, „Máme pravidelné porady, kde vedoucí hodnotí náš výkon.“

S tímto výrokem souhlasí téměř 90 % respondentů. Jak uvádím v kapitole 3.3.1.5 *Hodnocení, zpětná vazba a uznání*, mezi faktory utvářející pracovní spokojenost je možné zařadit hodnocení a zpětnou vazbu, jsou to ale spíše faktory motivační. Z emocionálního hlediska vyvolává hodnocení pocit významnosti a důležitosti, tudíž uvědomění si vlastního přínosu pro organizaci. Jak dále uvádím v kapitole 4.3 *Pracovní podmínky a péče o zaměstnance*, na České poště probíhá každý rok celkové hodnocení zaměstnanců. Hodnocení má pět kritérií profesního jednání: Klientský přístup, Výkonnost, Odpovědnost, Flexibilita a Spolupráce. Průběžné hodnocení ve formě dialogu mezi vedoucím pracovníkem a podřízeným však probíhá pravidelně, při různých příležitostech, například na poradách, které se konají každý týden, nebo individuálně formou neformálního hodnocení.

11. Vedoucí pracovní dokáže ocenit můj pracovní výkon.



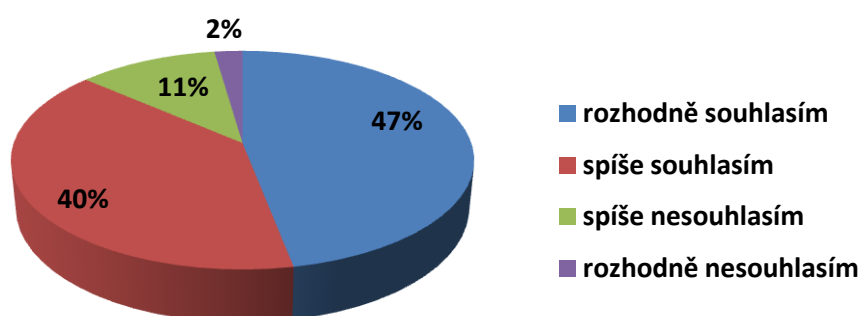
Graf č. 13: Ocenění pracovního výkonu

S tímto výrokem rozhodně souhlasilo 58 respondentů, 46 respondentů spíše souhlasilo, 24 respondentů spíše nesouhlasilo a 4 respondenti uvedli, že s tímto výrokem rozhodně nesouhlasí. V rámci slovního hodnocení respondenti uvedli: „*Vedoucí dokáže pochválit.*“, „*Oceňuje se hlavně plnění produktů (alianční partneři), poštovní provoz – nezájem.*“

Více než $\frac{3}{4}$ respondentů s tímto výrokem souhlasí. Respondenti však v rámci slovních hodnocení uváděli, že se oceňuje zejména plnění produktů aliančních partnerů, ale poštovní provoz se už tolik neřeší. Jak uvádím v kapitole 3.3.1.5 *Hodnocení, zpětná vazba a uznání*, potřeba uznání je podle Maslowa považována za jednu ze základních lidských potřeb. Uznání pracovního výkonu velmi silně ovlivňuje pocity pracovní spokojenosti, v případě, že ze strany vedení organizace není zaměstnancům projevována dostatečná míra uznání, dostávají se pocity nespokojenosti.

5.11.6 Spolupracovníci a atmosféra na pracovišti

12. Mezi spolupracovníky převažují pozitivní vztahy.



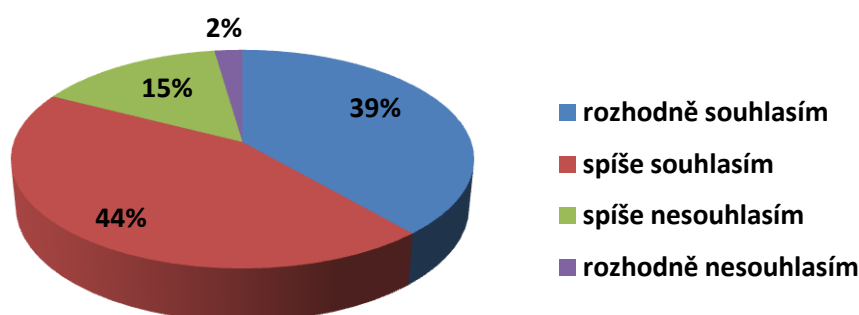
Graf č. 14: Vztahy mezi spolupracovníky

S tímto výrokem rozhodně souhlasilo 62 respondentů, 52 respondentů spíše souhlasilo, 15 respondentů spíše nesouhlasilo a 3 respondenti uvedli, že s tímto výrokem rozhodně nesouhlasí. V rámci slovního hodnocení respondenti uvedli: „*Samozřejmě, že výjimky se najdou, ale nezažila jsem v práci např. nějakou pořádnou hádku.*“, „*Jsme super parta vždy držíme při sobě, kdyby to tak nebylo už bych dávno dala výpověď.*“, „*Až na pár výjimek, kteří žalují a špiní, aby se zavděčili, což se najde všude.*“

Téměř 90 % respondentů s tímto výrokem souhlasí. Jak uvádím v kapitole 3.3.1.6 *Spolupracovníci a atmosféra na pracovišti*, člověk tráví

v zaměstnání spoustu času, a ve velkém množství případů vykonávána pracovní činnost ve spolupráci s druhými lidmi, je pro něj tedy důležité, s jakými lidmi tento čas tráví. Tento faktor je ale velice individuální, mezilidské vztahy jsou složité a na pracovišti se téměř vždy najde někdo, kdo druhému člověku nevyhovuje, ať už je to kvůli osobním sporům, nebo rozdílným povahám.

13. Na pracovišti převažuje příjemná atmosféra.



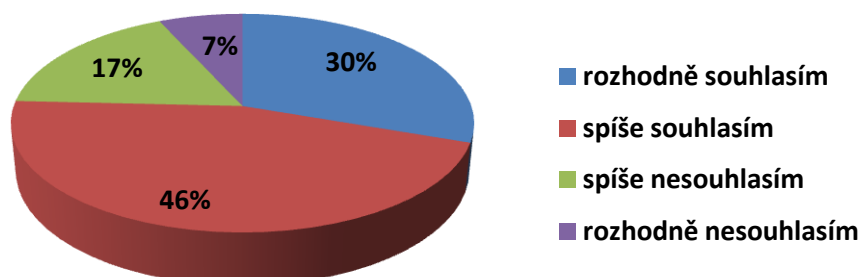
Graf č. 15: Atmosféra na pracovišti

S tímto výrokem rozhodně souhlasilo 51 respondentů, 58 respondentů spíše souhlasilo, 20 respondentů spíše nesouhlasilo a 3 respondenti uvedli, že s tímto výrokem rozhodně nesouhlasí. V rámci slovního hodnocení respondenti uvedli: „*V práci se cítím dobře, někdy to ale pokazí nepříjemní klienti.*“, „*Když nám zrovna šéf nenadává, že neplníme, je to v pohodě.*“

Více než $\frac{3}{4}$ respondentů s tímto výrokem souhlasí. Jak uvádím v kapitole 3.3.1.6 *Spolupracovníci a atmosféra na pracovišti*, atmosféra na pracovišti významným způsobem působí na pracovní spokojenost. Jak ale dále uvádím v kapitole 4.3 *Pracovní podmínky a péče o zaměstnance*, neexistuje žádný návod na to, jak na pracovišti pozitivní atmosféru udržovat. Zkoumání atmosféry na pracovišti je obtížné, a bylo by předmětem samostatného výzkumu

5.11.7 Fyzické podmínky práce

14. Pracovní podmínky (světlo, teplo, čistota) jsou vyhovující.

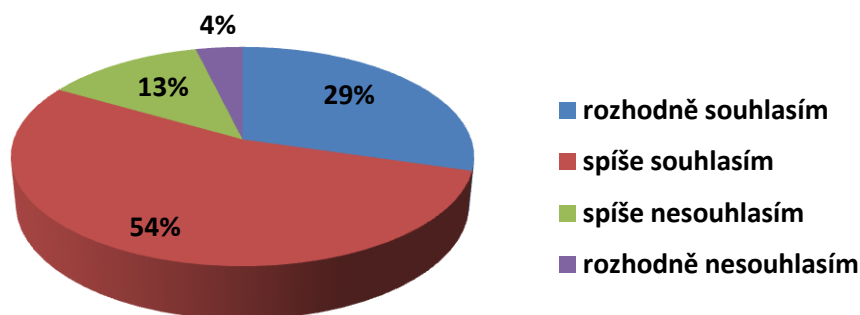


Graf č. 16: Pracovní podmínky

S tímto výrokem rozhodně souhlasilo 40 respondentů, 60 respondentů spíše souhlasilo, 23 respondentů spíše nesouhlasilo a 9 respondentů uvedlo, že s tímto výrokem rozhodně nesouhlasí. V rámci slovního hodnocení respondenti uvedli: „*Jsem spokojená, a když uklízečky špatně uklízí, vedoucí je na to upozorní a ony se polepší.*“, „*U přepážek chybí umyvadlo, na to že pracujeme s balíkama a penězi.*“, „*V létě není dýchateľno na pracovišti, v zimě nefunguje topení.*“

Více než $\frac{3}{4}$ respondentů s tímto výrokem souhlasí. Tento faktor je individuální, na každé pobočce České pošty panují jiné podmínky. Jak uvádím v kapitole 3.3.1.7 *Fyzické podmínky práce*, dobré pracovní podmínky nemohou u pracovníků sami o sobě vyvolat spokojenost, ale zlepšení jejich stavu vede ke zlepšení pracovního výkonu a zlepšení pracovních vztahů mezi zaměstnanci a organizací.

15. Mám k dispozici veškeré vybavení, které k výkonu práce potřebuji.

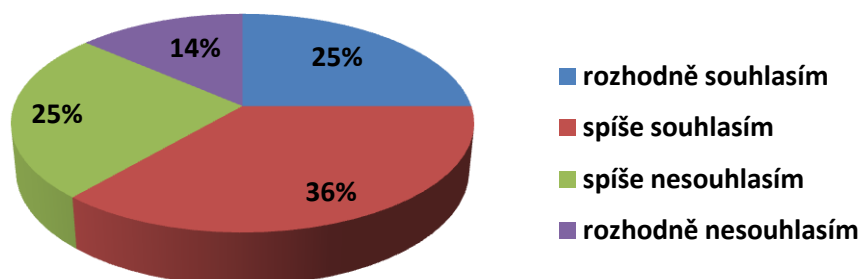


Graf č. 17: Vybavení pracoviště

S tímto výrokem rozhodně souhlasilo 39 respondentů, 71 respondentů spíše souhlasilo, 17 respondentů spíše nesouhlasilo a 5 respondentů uvedlo, že s tímto výrokem rozhodně nesouhlasí. V rámci slovního hodnocení respondenti uvedli: „Chtělo by to novější počítače, monitory, tiskárny.“, „Neustále nefunguje technika – počítače, čtečky karet, spojení dlouho trvá, nebo nefunguje vůbec.“, „Mohla by proběhnout modernizace (PC, tiskárny).“, „Technika by mohla být na lepší úrovni, stejně tak její servis.“

Více než $\frac{3}{4}$ respondentů s tímto výrokem souhlasí. Komentáře respondentů se shodují v tom, že je potřeba inovovat technické vybavení.

16. Pracovní zázemí (šatny, kuchyňka...) mi vyhovuje.



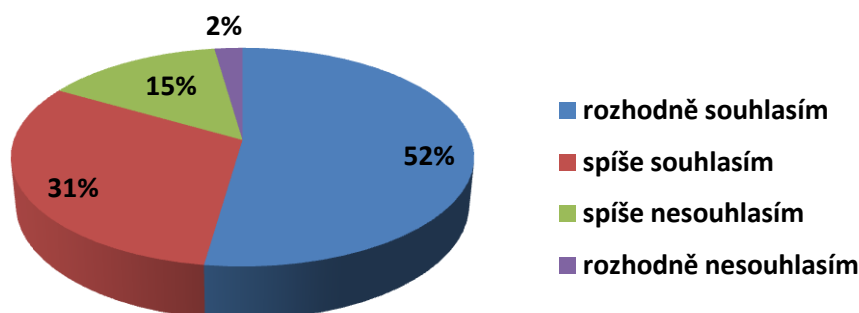
Graf č. 18: Pracovní zázemí

S tímto výrokem rozhodně souhlasilo 33 respondentů, 48 respondentů spíše souhlasilo, 33 respondentů spíše nesouhlasilo a 18 respondentů uvedlo, že s tímto výrokem rozhodně nesouhlasí. V rámci slovního hodnocení respondenti uvedli: „Šatna společná s doručovateli, moc nevoní, sprchy děs a hrůza.“, „Kuchyňka v hrozném stavu, špína.“, „Šatna je v pořádku, do kuchyňky raději ani nechodím.“, „To co je v zázemí vedení moc neřeší.“

S tímto výrokem souhlasí více než 50 % respondentů, stejně tak jako u pracovních podmínek (světlo, teplo, čistota), jedná se o individuální záležitost. Pracovní zázemí je však velice důležitým prostorem, kde mají zaměstnanci možnost krátké pauzy a načerpání nových sil. Zaměstnavatel by tedy měl o tyto prostory dobře dbát.

5.11.8 Kariérní růst

17. Zaměstnavatel nám poskytuje možnost dalšího rozvoje a vzdělávání.



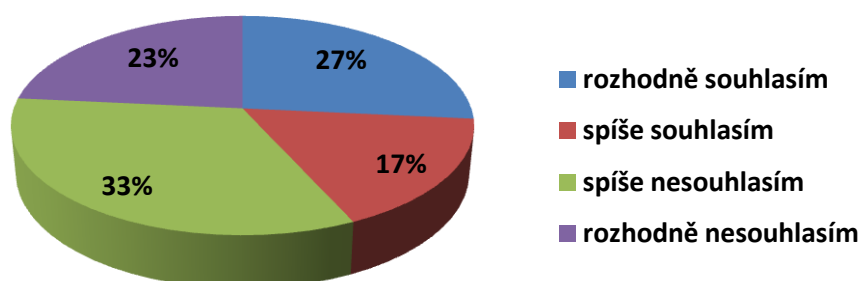
Graf č. 19: Možnost dalšího rozvoje a vzdělávání

S tímto výrokem rozhodně souhlasilo 69 respondentů, 41 respondentů spíše souhlasilo, 19 respondentů spíše nesouhlasilo a 3 respondenti uvedli, že s tímto výrokem rozhodně nesouhlasí. V rámci slovního hodnocení respondenti uvedli: „Další vzdělávání mě už unavuje, nové věci se těžko pamatují.“, „Na školení jezdíme často, jedná se ale spíše

o opakování toho, co už umíme.“, „Na poště poskytujeme mnoho služeb, to znamená, že to vyžaduje mnoho školení.“

S výrokem souhlasí více než ¾ respondentů. Jak uvádím v kapitole 4.3 *Pracovní podmínky a péče o zaměstnance*, zaměstnanci České pošty mají možnost prohlubovat své odborné kvalifikace v systému celoživotního vzdělávání. Tento systém zahrnuje vzdělávání, výcvik a kvalifikační zkoušky pro řízení, cílovou skupinou jsou zaměstnanci řízení provozu (kam spadají i pracovníci přepážek).

18. U pracovní pozice, kterou vykonávám, je možnost povýšení.



Graf č. 20: Možnost povýšení

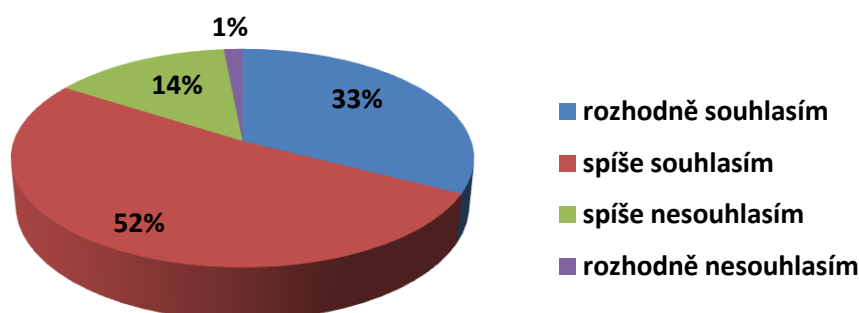
S tímto výrokem rozhodně souhlasilo 35 respondentů, 22 respondentů spíše souhlasilo, 44 respondentů spíše nesouhlasilo a 31 respondentů uvedlo, že s tímto výrokem rozhodně nesouhlasí. V rámci slovního hodnocení respondenti uvedli: *„Zcela nemožné.“*, *„Už není kam povyšovat.“*, *„Pracovník přepážky nemá kam povýšit, z pracovníka přepážky se nikdy nestane vedoucí pracovník.“*, *„O žádné povýšení ani nestojím.“*

S tímto výrokem souhlasilo méně než 50 % respondentů. Jak uvádím v kapitole 3.3.1.8. *Kariérní růst* obecně se možnost kariérního růstu považuje za jeden z nejdůležitějších faktorů pracovní spokojenosti. Jak také uvádím v kapitole 4.3 *Pracovní podmínky a péče o zaměstnance*, zaměstnanci České pošty mají možnost dalšího rozvoje a vzdělávání díky

prohlubování odborné kvalifikace v systému celoživotního vzdělávání. Jedná se ale spíše o získávání nových dovedností, v rámci poskytování služeb, ale ne o kariérní růst, jako takový.

5.11.9 Celková spokojenost

19. Po zvážení všech okolností jsem v práci celkově spokojen/a.



Graf č. 21: Celková spokojenost

S tímto výrokem rozhodně souhlasilo 43 respondentů, 68 respondentů spíše souhlasilo, 19 respondentů spíše nesouhlasilo a 2 respondenti uvedli, že s tímto výrokem rozhodně nesouhlasí. V rámci slovního hodnocení respondenti uvedli: „*Jsem spokojena zcela a můj plán je takový, že u pošty spokojeně až do důchodu.*“, „*Kdyby nebylo dobrého kolektivu, asi bych vážně uvažovala o změně zaměstnání.*“, „*Vím, že existují horší práce, tak jsem spokojená s tím, co mám.*“, „*Mám svou práci ráda, jen ty produkty aliančních partnerů mě ničí.*“, „*Jde to, až na produkty aliančních partnerů.*“

Opět se vyskytují stížnosti na produkty aliančních partnerů, ale více než $\frac{3}{4}$ respondentů s tímto výrokem souhlasí. Jak uvádím v kapitole 3.1 *Vymezení pojmu pracovní spokojenost*, pracovní spokojenost vyjadřuje stupeň splnění očekávání a požadavků zaměstnanců na pracovní podmínky. Úroveň pracovní spokojenosti či nespokojenosti výrazně ovlivňuje kvalitu života a má vliv na fyzické a duševní zdraví jedince.

5.12 Shrnutí výsledků

Pracovní hypotézy

Nyní se zaměříme na to, zda se hypotézy, formulované v kapitole 5.5 *Formulace výchozí hypotézy a pracovních hypotéz*, potvrdily, či vyvrátily. Jak jsem uvedla v kapitole 5.7 *Kritéria pro potvrzení/vyvrácení hypotéz*, pracovní hypotézy bude možné potvrdit, pokud bude u všech otázek (výroků), týkajících se daného indikátoru, v nadpoloviční většině odpovězeno a) rozhodně souhlasím, nebo b) spíše souhlasím, v případě že bude u kteréhokoliv výroku v nadpoloviční většině odpovězeno c) spíše nesouhlasím, nebo d) rozhodně nesouhlasím, hypotéza, týkající se daného indikátoru bude vyvrácena.

PH1 *Nadpoloviční většina pracovníků přepážek České pošty v regionu Severní Morava je spokojena s finančním ohodnocením.*

PH2 *Nadpoloviční většina pracovníků přepážek České pošty v regionu Severní Morava je spokojena s obsahem práce.*

PH3 *Nadpoloviční většina pracovníků přepážek České pošty v regionu Severní Morava je spokojena s vedoucím pracovníkem.*

PH4 *Nadpoloviční většina pracovníků přepážek České pošty v regionu Severní Morava je spokojena s poskytovanými benefity.*

PH5 *Nadpoloviční většina pracovníků přepážek České pošty v regionu Severní Morava dostává od vedoucího pracovníka pravidelnou zpětnou vazbu a uznání pracovního výkonu.*

PH6 *Nadpoloviční většina pracovníků přepážek České pošty v regionu Severní Morava kladně hodnotí vztahy mezi spolupracovníky a atmosféru.*

PH7 *Nadpoloviční většina pracovníků přepážek České pošty v regionu Severní Morava je spokojena s fyzickými podmínkami práce.*

PH8 *Nadpoloviční většina pracovníků přepážek České pošty v regionu Severní Morava souhlasí s tvrzením, že mají možnost dalšího rozvoje a možnost povýšení.*

Následující tabulka ukazuje počet odpovědí (A – rozhodně souhlasím, B – spíše souhlasím, C – spíše nesouhlasím, D – rozhodně nesouhlasím) u jednotlivých otázek. Otázky jsou rozděleny podle toho, na jaký indikátor ukazují a k jaké pracovní hypotéze se vztahují. Sloupec A+B pak ukazuje součet odpovědí A a B, sloupec C+D součet odpovědí C a D. V případě, že je součet A+B u všech otázek týkajících se daného indikátoru větší než součet C+D, hypotéza je potvrzena.

PH	Indikátor	Otázka	A	B	C	D	A+B	C+D	Potvrzení/ vyvrácení hypotézy
PH1	Finanční ohodnocení	1	22	49	38	23	71	61	potvrzení
		2	35	49	31	17	84	48	
		3	24	60	28	20	84	48	
PH2	Obsah práce	4	45	58	22	7	103	29	potvrzení
		5	98	27	3	4	125	7	
		6	49	59	22	2	108	24	
PH3	Vedoucí pracovník	7	89	40	1	2	129	3	potvrzení
		8	63	45	18	6	108	24	
PH4	Benefity	9	66	53	10	3	119	13	potvrzení
PH5	Hodnocení	10	71	44	14	3	115	17	potvrzení
		11	58	46	24	4	104	28	
PH6	Spoluprac. a atmosféra	12	62	52	15	3	114	18	potvrzení
		13	51	58	20	3	109	23	
PH7	Fyzické podmínky	14	40	60	23	9	100	32	potvrzení
		15	39	71	17	5	110	22	
		16	33	48	33	18	81	51	
PH8	Kariérní růst	17	69	41	19	3	110	22	vyvrácení
		18	35	22	44	31	57	75	

Tabulka č. 1: Shrnutí výsledků

PH1, která se týkala finančního ohodnocení, se potvrdila, ale v porovnání s ostatními potvrzenými hypotézami se nejvíce blížila k jejímu vyvrácení. Hypotézy PH2, PH3, PH4, PH5, PH6 byly potvrzeny s výraznou převahou kladných odpovědí. PH7, která byla zaměřena na

fyzické podmínky, se taktéž potvrdila, ale ne, s tak velkou převahou kladných odpovědí, jako předcházející hypotézy. PH8, týkající se kariérního růstu, jako jediná nebyla potvrzena, protože více než polovina dotázaných respondentů u výroku číslo 18. „*U pracovní pozice, kterou vykonávám, je možnost povýšení.*“ odpověděli: c) spíše nesouhlasím, nebo d) rozhodně nesouhlasím (viz tabulka č. 1: Shrnutí výsledků). Jak uvádím v kapitole 5.11.8 *Kariérní růst*, zaměstnanci České pošty mají možnost dalšího rozvoje a vzdělávání díky prohlubování odborné kvalifikace v systému celoživotního vzdělávání. Jedná se ale spíše o získávání nových dovedností, v rámci poskytování služeb, ale ne o kariérní růst, jako takový.

Na základě těchto výsledků uvedu v následující kapitole 5.13 doporučení pro zlepšení spokojenosti zaměstnanců České pošty.

Výchozí hypotéza

Jak jsem dále uvedla v kapitole 5.7 *Kritéria pro potvrzení/vyvrácení hypotéz*, výchozí hypotézu (viz kapitola 5.5 *Formulace výchozí hypotézy a pracovních hypotéz*) bude možné potvrdit, pokud se potvrdí nadpoloviční většina (celkový počet 8) pracovních hypotéz, a současně bude u otázky (výroku) číslo 19. „*Po zvážení všech okolností jsem v práci celkově spokojen/a.*“, v nadpoloviční většině odpovězeno a) rozhodně souhlasím, nebo b) spíše souhlasím.

VH Pracovníci přepážek České pošty v regionu Severní Morava jsou v nadpoloviční většině případů pracovní spokojeni.

Vzhledem k tomu, že bylo potvrzeno 7 z 8mi pracovních hypotéz, a u otázky (výroku) č. 19. „*Po zvážení všech okolností jsem v práci celkově spokojen/a.*“, bylo v nadpoloviční většině odpovězeno a) rozhodně souhlasím, nebo b) spíše souhlasím (viz tabulka č. 1: Shrnutí výsledků), výchozí hypotéza se potvrdila.

5.13 Doporučení pro zlepšení spokojenosti zaměstnanců České pošty

Nyní uvedu doporučení pro zlepšení spokojenosti zaměstnanců České pošty konkrétně pracovníků přepážek z regionu Severní Morava. Tato doporučení vyplývají z výsledků dotazníkového šetření a ze slovních hodnocení, které respondenti uváděli u jednotlivých otázek (viz kapitola 5.11 *Analýza dat*).

1. Provést analýzu požadavků na plnění prodeje produktů a služeb aliančních partnerů, na základě analýzy trhu.

Prodej produktů a služeb aliančních partnerů je součástí pracovní činnosti pracovníků přepážek (viz kapitola 4.3 *Pracovní podmínky a péče o zaměstnance*). Pracovníci přepážek jsou podle výzkumu s obsahem práce spokojeni, až na tento prodej produktů a služeb aliančních partnerů. Stížnosti na nesplnitelné plány prodeje produktů a služeb aliančních partnerů se prolínaly celým dotazníkem. Česká pošta by se měla na tyto plány zaměřit a zhodnotit, zda jsou splnitelné. Jak uvádím v kapitole 3.3.1.2 *Obsah práce*, obsah práce má na pracovní spokojenost významný vliv. Nesplnitelné plány mohou být pro pracovníky výrazně demotivující a mohou na pracovní spokojenost působit negativně.

2. Lépe informovat své zaměstnance o zaměstnaneckých benefitech a poskytnout celou škálu benefitů i zaměstnancům se smlouvou na dobu určitou, ne jen zaměstnancům se smlouvou na dobu neurčitou.

Jak uvádím v kapitole 4.3 *Pracovní podmínky a péče o zaměstnance*, nad rámec mzdy za pracovní výkon poskytuje Česká pošta svým zaměstnancům širokou škálu benefitů. Někteří respondenti však uvedli, že ani neví, jaké benefity Česká pošta svým zaměstnancům poskytuje.

Respondenti si také stěžovali na to, že na většinu benefitů nemají nárok, protože mají smlouvu na dobu určitou. To mohou zaměstnanci považovat za nespravedlivé, a jak uvádím v kapitole 3.3.1.1 *Finanční ohodnocení*, spravedlivost v odměňování má na pracovní spokojenost významný vliv

3. Více se zaměřit na hodnocení poštovního provozu.

Jak uvádím v kapitole 3.3.1.5 *Hodnocení, zpětná vazba a uznání*, hodnocení je jedním z mnoha faktorů, které utváří pracovní spokojenost. Jak dále uvádím v kapitole 4.3 *Pracovní podmínky a péče o zaměstnance*, na České poště probíhá každý rok celkové hodnocení zaměstnanců. Toto hodnocení probíhá formou dialogu mezi hodnotitelem a hodnoceným. Hodnotí se podané výkony v celém předchozím roce a nastavují se cíle na období nastávající. Respondenti však uváděli, že v rámci hodnocení dostávají zpětnou vazbu zejména z oblasti prodeje produktů a služeb aliančních partnerů, ale že poštovní provoz se moc nehodnotí. Hodnocení by mělo být zaměřeno na všechny složky obsahu práce a nemělo by být zaměřeno pouze na ty oblasti, které přináší organizaci nejvyšší zisk.

4. Inovovat technické vybavení a lépe pečovat o zázemí (šatny a kuchyňku).

Jak uvádím v kapitole 3.3.1.7 *Fyzické podmínky práce*, dobré pracovní podmínky, nemohou u pracovníků sami o sobě vyvolat spokojenost, ale zlepšení stavu pracovních podmínek vede ke zlepšení pracovního výkonu a zlepšení pracovních vztahů mezi zaměstnanci a organizací. Respondenti v mnoha případech uvedli, že technické vybavení na pracovištích je nedostačující a často nefunguje. Česká pošta by se tedy měla zaměřit na inovaci technického vybavení, nebo alespoň na častější revize. Respondenti také často uváděli, že zázemí je nevyhovující. Zázemí je pro pracovníky důležitým prostorem a zaměstnavatel by proto jeho stav neměl podceňovat.

5. Zvážit možnost povýšení.

Jak jsem uvedla v kapitole 5.12 *Shrnutí výsledků*, nadpoloviční většina respondentů uvedla, že nemají možnost povýšení. Jak také uvádím v kapitole 3.3.1.8 *Kariérní růst*, možnost kariérního růstu má významný motivační účinek. Obecně se možnost kariérního růstu považuje za jeden z nejvlivnějších faktorů pracovní spokojenosti. Česká pošta by měla zvážit, zda by nebylo dobré zavést určitý systém, který by pracovníkům dával možnost kariérního růstu, když už ne v hierarchii, tak alespoň v rámci finančního povýšení (např. na základě seniority, nebo na základě pracovních výkonů). Tím by se dala vyřešit i relativně nízká spokojenost s finančním ohodnocením, o které hovořím v kapitole 5.12 *Shrnutí výsledků*.

Závěr

Motivace a spokojenost zaměstnanců patří mezi základní faktory ovlivňující dosahování stanovených cílů organizace, je tedy nezbytné, aby se o tyto faktory každá organizace starala, jak nejlépe dovede.

Cílem této diplomové práce bylo zjistit, zda jsou pracovníci České pošty v regionu Severní Morava, konkrétně pracovníci přepážek, pracovně spokojeni. Jak jsem v diplomové práci uvedla, rozhodla jsem se zaměřit pouze na pracovní spokojenost, neboť motivace je vnitřní stav a je velice obtížné ji zkoumat, protože člověk sám si ji v celém jejím kontextu neuvědomuje. Motivace a spokojenost spolu ale určitým způsobem souvisí a z pohledu pracovní činnosti na motivaci a spokojenost působí obdobné faktory. Dalo by se tedy říci, že výzkum pracovní spokojenosti nám částečně odhalil i problematiku motivace.

Diplomová práce je členěna na dvě části teoretickou a praktickou. V teoretické části práce byla nejprve vymezena teoretická východiska související s pracovní motivací a spokojeností. V praktické části jsou pak popsány konkrétní podmínky na České poště a postup, jakým probíhalo zkoumání pracovní spokojenosti. Výzkum pracovní spokojenosti probíhal pomocí dotazníkového šetření, na základě zkoumání spokojenosti s faktory, které na pracovní spokojenost působí. Výchozí hypotéza, která zní následovně: *„Pracovníci přepážek České pošty z regionu Severní Morava jsou v nadpoloviční většině případů pracovně spokojeni.“* se potvrdila. To mě překvapilo, jelikož respondenti u jednotlivých otázek ve většině případů uváděli negativní slovní komentáře. Domnívám se tedy, že slovní komentáře ve větší míře uváděli respondenti, kteří jsou nespokojeni. Jak jsem uvedla i v úvodu práce, nejčastějším důvodem stížností byl prodej produktů a služeb aliančních partnerů. V závěru práce jsem uvedla několik doporučení, která by mohla zlepšit pracovní spokojenost pracovníků přepážek České pošty v regionu Severní Morava. Jelikož jsou ale podmínky na pobočkách České pošty nastaveny stejným způsobem, dovoluji si tvrdit, že tato doporučení by se dala aplikovat i na ostatní regiony.

Anotace

Příjmení a jméno autora: Lhotská Eliška

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie FF UP

Název práce: Motivace a spokojenost zaměstnanců Česká pošta, s. p. v regionu Severní Morava

Počet znaků: 144 766

Počet příloh: 1

Počet titulů použité literatury: 31

Klíčová slova: Motiv, motivace, stimul, stimulace, stimulační prostředky, motivace pracovní činnosti, pracovní spokojenost, faktory ovlivňující pracovní spokojenost.

Práce se zabývá motivací a spokojeností zaměstnanců České pošty. Cílem této diplomové práce bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci České pošty konkrétně pracovníci přepážek z regionu Severní Morava, pracovně spokojeni. Práce je členěná na dvě části: teoretickou a praktickou. Teoretická část je tvořena základními teoretickými východisky z oblasti motivace a spokojenosti, praktická část je pak zaměřená na vyhodnocení pracovní spokojenosti pracovníků přepážek v souvislosti s působením vnějších faktorů, které pracovní spokojenost ovlivňují.

Annotation

Surname and name of the author: Lhotská Eliška

Name of Department and Faculty: Department of Sociology, Andragogy and Cultural anthropology FF UP

Thesis title: Employee motivation and satisfaction at Czech post, s. p. in North Moravia

Number of characters: 144 766

Number of attachments: 1

The number of titles used literature: 31

Key words: Motive, motivation, stimulus, stimulation, stimulus funding, work motivation, job satisfaction, factors influencing job satisfaction.

This work deals with employee motivation and satisfaction at Czech Post. The aim of this thesis was to find out whether the employees of the Czech Post, specifically workers counters from Northern Moravia, are labor satisfied. The work is divided into two parts: theoretical and practical. The theoretical part consists of basic theoretical bases of motivation and satisfaction, the practical part is focused on the evaluation of job satisfaction of employees.

Seznam použitých zdrojů

- ADAIR, J. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002.
- BEDRNOVÁ, E. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl*. Praha: Management Press, 2009.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002.
- BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., a NOVÝ, I. a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012.
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., a ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001.
- BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada Publishing, 2009.
- CERQUEIROVÁ, A. *V Senátu za přiměřené pracovní podmínky na poště* [online] Levá perspektiva [20.11.2013]. [cit. 1.11.2014] Dostupné z: <http://levaperspektiva.cz/clanky/v-senatu-za-primerene-pracovni-podminky-na-poste/>
- DLABAČOVÁ, J. a kol. *Zaměstnanecké benefity*. Praha: Svaz účetních, 2012.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2012.
- FERJENČÍK, Jan. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. Praha: Portál, 2000.
- FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press, 2000.
- GRALTON, L. a kol. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha a.s., 2012.

- HOSKOVEC, J. a kol. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Nakladatelství Karolinium, 2003.
- KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2002.
- KOMÁRKOVÁ, R., PROVAZNÍK, V. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996.
- KOMÁRKOVÁ, R., PROVAZNÍK, V. *Motivace pracovního jednání*. 2.vyd. Praha: Oeconomica, 2004.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009.
- KRNINSKÁ, R. *Motivace a stimulace pracovního jednání*. Praha: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2012.
- KUBÁTOVÁ, H. *Metodologie sociologie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006.
- KUBÁTOVÁ, J. *Management lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013.
- MARCIANO, P. *Cukr a bič nefungují*. Brno: Motiv Press s.r.o., 2013.
- MASLOW, A. *A theory of human motivation*. In: Psychological Review, 50. United States: American Psychological Association, 1943.
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992.
- PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges, 2011.

- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali.* 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010.
- PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery.* Praha: Grada publishing, 2002.
- RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání.* Praha: Aleko, 1992.
- ŠVINGALOVÁ, D. *Základy psychologie (Psychologická propedeutika) I. díl: Základy obecné psychologie.* Liberec: Vysoká škola strojní a textilní, 1993.
- Výroční zpráva České pošty, s.p. 2013 [online] [cit. 4.10.2014] Dostupné z: <http://www.ceskaposta.cz/documents/0180/282479/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD%20zpr%C3%A1va+%C4%8Cesk%C3%A9%20po%C5%A1ty+2013/c713dae1-53c1-46c5-a6b6-9049c4dc657d>

Interní zdroje

- Intranet Česká pošta, s. p. Dostupné z: <http://intranet.ceskaposta.cz>

Seznam obrázků, grafů a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Proces motivace.....	12
Obrázek č. 2: Rozdíl mezi motivací a stimulací.....	14
Obrázek č. 3: Struktura motivačního pole.....	15
Obrázek č. 4: Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti.....	17
Obrázek č. 5: Hierarchická struktura potřeb podle Abrahama Maslowa....	20
Obrázek č. 6: Schematické znázornění motivace pracovního jednání.....	23
Obrázek č. 7: Struktura zaměstnanců	49

Seznam grafů

Graf č. 1: Věková struktura respondentů.....	62
Graf č. 2: Počet odpracovaných let u České pošty.....	62
Graf č. 3: Výše odměny vzhledem k vynaloženému úsilí.....	63
Graf č. 4: Spravedlnost v odměňování.....	64
Graf č. 5: Celková spokojenost s finančním ohodnocením.....	65
Graf č. 6: Samostatnost v rozhodování.....	66
Graf č. 7: Využití schopností a dovedností.....	67
Graf č. 8: Obsah práce - pocit naplnění.....	67
Graf č. 9: Vztah s vedoucím pracovníkem.....	68
Graf č. 10: Spravedlivost vedoucího pracovníka.....	69
Graf č. 11: Benefity.....	70
Graf č. 12: Zpětná vazba.....	71
Graf č. 13: Ocenění pracovního výkonu.....	72
Graf č. 14: Vztahy mezi spolupracovníky.....	73
Graf č. 15: Atmosféra na pracovišti.....	74
Graf č. 16: Pracovní podmínky.....	75
Graf č. 17: Vybavení pracoviště.....	76

Graf č. 18: Pracovní zázemí.....	76
Graf č. 19: Možnost dalšího rozvoje a vzdělávání.....	77
Graf č. 20: Možnost povýšení.....	78
Graf č. 21: Celková spokojenost.....	79

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Shrnutí výsledků.....	81
--	----

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 1: Dotazník

**Dotazník - motivace a spokojenost zaměstnanců
České pošty**

Vážení,

dovolte mi, abych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který bude podkladem pro mou diplomovou práci na téma: *Motivace a spokojenost zaměstnanců České pošty, s. p.* Výzkum je zaměřen na pracovníky přepážek z regionu Severní Morava.

Na základě Vašich odpovědi se pokusím vyhodnotit úroveň Vaší pracovní spokojenosti. Výsledkem bude návrh na zlepšení pracovní spokojenosti ve Vašem podniku.

Tento dotazník je anonymní, nemusíte se obávat zneužití Vašich odpovědí.

Děkuji za Váš čas a přeji Vám hezký den ☺

Bc. Eliška Lhotská

studentka Univerzity Palackého v Olomouci, obor sociologie - andragogika

Kolik je Vám let?.....

Jste muž nebo žena?.....

Jak dlouho pracujete u České pošty?.....

U každé otázky prosím zakroužkujte jednu odpověď, u každé otázky také máte prostor pro slovní vyjádření, za které bude velice vděčná.

1. Výše odměny za práci, kterou vykonávám, odpovídá vynaloženému úsilí.

a) rozhodně souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím

d) rozhodně nesouhlasím

slovní vyjádření:

.....
.....

2. Odměňování na pracovišti považuji za spravedlivé.

a) rozhodně souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím

d) rozhodně nesouhlasím

slovní vyjádření

.....
.....

3. S finančním ohodnocením jsem spokojen/a.

a) rozhodně souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím

d) rozhodně nesouhlasím

slovní vyjádření:

.....
.....

4. O dílčích úkonech při výkonu práce mohu rozhodovat samostatně.

a) rozhodně souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím

d) rozhodně nesouhlasím

slovní vyjádření:

.....
.....

5. Při výkonu práce využívám své schopnosti a dovednosti.

a) rozhodně souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím

d) rozhodně nesouhlasím

slovní vyjádření:

.....
.....

6. Obsah práce, kterou vykonávám, mě baví a naplňuje.

a) rozhodně souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím

d) rozhodně nesouhlasím

slovní vyjádření:

.....
.....

7. Mám dobrý vztah s vedoucím pracovníkem.

- a) rozhodně souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím
d) rozhodně nesouhlasím

slovní vyjádření:

.....
.....

8. Vedoucí pracovník ke všem podřízeným přistupuje spravedlivě.

- a) rozhodně souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím
d) rozhodně nesouhlasím

slovní vyjádření:

.....
.....

9. Jsem spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami (stravenky, příspěvek na kulturu...).

- a) rozhodně souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím
d) rozhodně nesouhlasím

- Zakroužkujte prosím, které benefity využíváte.
 - a) 5 týdnů dovolené,
 - b) zkrácená pracovní doba (37,5 hodin týdně),
 - c) příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění,
 - d) sociální výpomoc nebo půjčky,
 - e) dary k životním a pracovním výročím,
 - f) pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou zaměstnavateli,
 - g) možnost využití rozsáhlé sítě podnikových rekreačních zařízení a příspěvek na rekreaci v nich,
 - h) příspěvek na dětské tábory, na zájezdy do zahraničí, na návštěvu kulturních a společenských akcí,
 - i) poukázky do sportovních zařízení,
 - j) profesní rozvoj a vzdělávání,
 - k) příspěvek na stravování,
 - l) poskytování pracovního volna s náhradou mzdy na osobní překážky v práci
- V případě, že byste ocenil/a jiné benefity, uveďte jaké:

.....
.....

10. Od vedoucího pracovníka dostávám průběžně zpětnou vazbu.

- a) rozhodně souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím
- d) rozhodně nesouhlasím

slovní vyjádření:

.....
.....

11. Vedoucí pracovní dokáže ocenit můj pracovní výkon.

- a) rozhodně souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím
- d) rozhodně nesouhlasím

slovní vyjádření:

.....
.....

12. Mezi spolupracovníky převažují pozitivní vztahy.

- a) rozhodně souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím
- d) rozhodně nesouhlasím

slovní vyjádření:

.....
.....

13. Na pracovišti převažuje příjemná atmosféra.

- a) rozhodně souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím
- d) rozhodně nesouhlasím

slovní vyjádření:

.....
.....

14. Pracovní podmínky (světlo, teplo, čistota) jsou vyhovující.

- a) rozhodně souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím
- d) rozhodně nesouhlasím

slovní vyjádření:

.....
.....

15. Mám k dispozici veškeré vybavení, které k výkonu práce potřebuji.

- a) rozhodně souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím
- d) rozhodně nesouhlasím

slovní vyjádření:

.....

.....

16. Pracovní zázemí (šatny, kuchyňka...) mi vyhovuje.

- a) rozhodně souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím
- d) rozhodně nesouhlasím

slovní vyjádření:

.....

.....

17. Zaměstnavatel nám poskytuje možnost dalšího rozvoje a vzdělávání.

- a) rozhodně souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím
- d) rozhodně nesouhlasím

slovní vyjádření:

.....

.....

18. U pracovní pozice, kterou vykonávám, je možnost povýšení.

- a) rozhodně souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím
- d) rozhodně nesouhlasím

slovní vyjádření:

.....

.....

19. Po zvážení všech okolností jsem v práci celkově spokojen/a.

- a) rozhodně souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím
- d) rozhodně nesouhlasím

slovní vyjádření:

.....

.....

